



**UNIVERSIDAD
DEL AZUAY**

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

**ESTUDIO DE CLIMA LABORAL EN LA EMPRESA
CUENCALICOR CIA. LTDA**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del grado de
Licenciada en Administración de Empresas**

Autora:

Carla Lorena Sarmiento Fernández

Director:

Mst. Mario Eduardo Moyano Moyano

Cuenca, Ecuador

2021

DEDICATORIA

A mis padres y hermanos quienes me han apoyado desde el primer momento.

A mi abuelita, mi más grande ejemplo de fortaleza y amor.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por acompañarme en cada paso que doy.

A mis padres quienes me han enseñado que con perseverancia y amor puedo lograrlo todo.
Gracias por confiar en mí.

A mi director, Mst. Mario Moyano por ser mi guía y acompañarme hasta el final de este nuevo logro.

A mis amigos por hacer de esta, la mejor experiencia de mi vida y con quienes finalmente puedo decir, ¡lo logramos!

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTO.....	ii
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	iii
ÍNDICE DE TABLAS.....	iv
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	v
RESUMEN.....	vi
ABSTRACT.....	vii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	3
CUENCALICOR CIA. LTDA.....	3
1.1. Reseña Histórica.....	3
1.2. Filosofía.....	4
1.2.1. Misión.....	4
1.2.2. Visión.....	4
1.2.3. Valores.....	4
1.3. Estructura y funcionamiento.....	4
1.4. Objetivos y Estrategias.....	6
1.5. Conclusión.....	7
CAPÍTULO II.....	8
CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL.....	8
2.1. Cultura Organizacional.....	8
2.1.1. Definiciones.....	8
2.1.2. Elementos de la cultura.....	9
2.1.3. Tipos de Cultura.....	10
2.2. Clima Organizacional.....	11
2.2.1. Definiciones.....	11
2.2.2. Importancia del Clima Organizacional.....	12
2.2.3. Herramientas para medir el Clima Organizacional.....	13
2.2.4. Relación entre Cultura y Clima Organizacional.....	16
2.3. Conclusión.....	16
CAPÍTULO III.....	18
DIAGNÓSTICO DE CLIMA LABORAL.....	18
3.1. Metodología.....	18
3.1.1. Objetivos.....	18
3.1.2. Enfoque de la investigación.....	18

3.1.3. Población	19
3.2. Análisis de resultados	20
3.2.1. Análisis Cualitativo	20
3.2.2. Análisis Cuantitativo	21
3.3. Tabulación y análisis de datos.....	22
3.4. Conclusión.....	37
CAPÍTULO IV	38
PLAN DE ACCIÓN PARA CUENCALICOR CIA. LTDA	38
4.1. Plan de acción.....	38
4.2. Socialización de los resultados y del plan de acción.....	43
4.2.1. Objetivos de la socialización	43
4.2.2. Procedimiento.....	43
4.3. Conclusión.....	43
CONCLUSIONES GENERALES	44
RECOMENDACIONES	46
ANEXOS.....	48

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Autores de clima organizacional.	15
Tabla 2. Escala de puntajes.	22
Tabla 3. Preguntas de Estructura.	23
Tabla 4. Preguntas de Responsabilidad.	25
Tabla 5. Preguntas de Recompensa.	26
Tabla 6. Preguntas de Riesgos.....	28
Tabla 7. Preguntas de Calor – Relaciones.	29
Tabla 8. Preguntas de Estándares de desempeño.	30
Tabla 9. Preguntas de Apoyo.....	32
Tabla 10. Preguntas de Conflicto.	33
Tabla 11. Preguntas de Identidad.	34
Tabla 12. Equivalencias.....	36
Tabla 13. Plan de acción.....	39

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Organigrama de Cuencalícor Cia.Ltda.....	6
Gráfico 2. Distribución de la población por sexo.....	19
Gráfico 3. Distribución de la población por departamento.	20
Gráfico 4. Resultados de Estructura.	23
Gráfico 5. Resultados de Responsabilidad.	25
Gráfico 6. Resultados de Recompensa.	27
Gráfico 7. Resultados de Riesgos.	28
Gráfico 8. Resultados de Calor - Relaciones.....	29
Gráfico 9. Resultados de Estándares de desempeño.	31
Gráfico 10. Resultados de Apoyo.....	32
Gráfico 11. Resultados de Conflicto.	33
Gráfico 12. Resultados de Identidad.	35
Gráfico 13. Resultados Globales.	36

RESUMEN

El presente trabajo titulado “Estudio de clima laboral en la empresa Cuencalícor Cia. Ltda” es una investigación de enfoque mixto cuyo objetivo es diagnosticar el clima laboral de la empresa estudiada. Para llevar a cabo este diagnóstico se utilizó un enfoque cualitativo mediante entrevistas para determinar la cultura laboral. Por otro lado, como enfoque cuantitativo, se aplicó el cuestionario propuesto por Litwin y Stringer a todos los integrantes de la organización.

Mediante el análisis de las respuestas a las herramientas aplicadas, se pudo determinar que la empresa tiene una cultura jerárquica que se relaciona con los resultados del clima organizacional, en donde se pudo evidenciar que las dimensiones más fuertes fueron estándares de desempeño y estructura. Por otra parte, se detectaron deficiencias en las dimensiones de responsabilidad, riesgo, apoyo y conflicto las cuales fueron consideradas para realizar la propuesta de un plan de acción para mejorar el clima organizacional.

Palabras clave: cultura organizacional, clima laboral, plan de mejora.

ABSTRACT

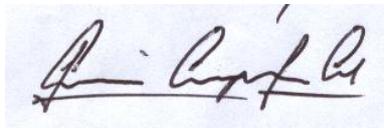
This work entitled "Study of the working climate in the company Cuencialicor Cia. Ltda" is a mixed method research whose objective is to diagnose the working climate of the studied company. To carry out this diagnosis, a qualitative approach was used through interviews to determine the work culture. On the other hand, as a quantitative approach, the questionnaire proposed by Litwin and Stringer was applied to all members of the organization.

By analyzing the responses to the tools applied, it was possible to determine that the company has a hierarchical culture that relates to the results of the organizational climate, where it was evident that the strongest dimensions were performance standards and structure. Moreover, deficiencies were detected in the dimensions of responsibility, risk, support, and conflict which were considered to carry out the proposal of an action plan to improve the organizational climate.

Key-words: organizational culture, organizational climate, improvement plan.



Carla Lorena Sarmiento Fernández
82923
0986410947
carlasarmiento@es.uazuay.edu.ec



Mst. Mario Eduardo Moyano Moyano



Firma Unidad de Idiomas

INTRODUCCIÓN

Actualmente las empresas se encuentran inmersas en una carrera vertiginosa hacia el crecimiento y reconocimiento. No es extraño ver que muchas de las organizaciones más exitosas a nivel mundial se caracterizan por tener una cultura y clima agradables que captan la atención del mercado laboral y retienen los talentos con los que ya cuentan. Incluso en el mundo de los negocios es preciso decir que todo lo que se vive en el interior de cada empresa se ve reflejado directamente hacia el exterior y es en este punto donde se marca la diferencia, ya sea para bien o para mal.

Lograr el ambiente ideal no es fácil y más aún cuando se trata de empresas pequeñas las cuales han sido llevadas a un mismo ritmo desde sus inicios. En un entorno donde se requiere innovar constantemente, no solo se requiere de una buena idea, pues se necesita indudablemente el apoyo, colaboración y compromiso de todos los integrantes de la empresa. Es en este punto donde radica la importancia de identificar los aspectos fuertes y débiles del clima laboral para empezar con el cambio y afianzar las relaciones.

El presente trabajo tiene como objetivo principal diagnosticar el clima laboral de Cuencalícor Cia. Ltda., mediante la aplicación de la herramienta propuesta por los autores Litwin y Stringer. Esta herramienta permite evaluar las percepciones de todos los trabajadores enfocándose en 9 dimensiones que son consideradas importantes dentro del giro del negocio de la empresa estudiada.

En el primer capítulo, se hace un acercamiento a Cuencalícor abordando temas como su historia, filosofía corporativa, estructura y funcionamiento, así como objetivos y estrategias.

El segundo capítulo, se enfoca en la parte teórica de cultura y clima organizacional, en donde se mencionan sus conceptos, elementos, tipos, importancia y la relación entre ambos conceptos. Adicionalmente en la parte de clima, se presentan algunas herramientas propuestas para su medición.

En el tercer capítulo, se encuentra el diagnóstico del clima laboral. La investigación se realizó mediante dos enfoques. En primer lugar, se hizo un análisis cualitativo dirigido a la determinación de la cultura, esto se logró mediante entrevistas individuales de preguntas abiertas a dos integrantes importantes dentro de la organización. Por otro lado, el abordaje cuantitativo fue realizado para el diagnóstico del clima laboral. Como se mencionó anteriormente, se aplicó la herramienta de Litwin y Stringer, un cuestionario de 53 preguntas dividido en 9 dimensiones. Todos los trabajadores de la empresa, 25 en total, participaron y sus respuestas fueron representadas en gráficos con su interpretación respectiva. Todo el trabajo realizado en esta etapa fue concluyente, pues se pudieron determinar los puntos altos y críticos del clima.

En el cuarto capítulo, se presenta el plan de acción para aquellas dimensiones que resultaron críticas. Se consideró individualmente a cada dimensión estableciendo objetivos y las actividades correspondientes para su cumplimiento. Adicionalmente, tanto los resultados obtenidos en la etapa de diagnóstico como el plan de acción propuesto fueron socializados con la gerencia de la empresa. Por lo que también se menciona en el capítulo el objetivo de la socialización y el procedimiento que se llevó a cabo.

Como parte final del trabajo, se exponen las conclusiones generales respondiendo a los objetivos planteados y las recomendaciones hacia la empresa buscando la mejora en su clima laboral.

CAPÍTULO I

CUENCALICOR CIA. LTDA.

En el presente capítulo se expone la información general de Cuencalicor Cia. Ltda para familiarizarse con la empresa y entrar en contexto detallando temas como: su historia, filosofía corporativa, estructura, estrategia y objetivos.

1.1. Reseña Histórica

Cuencalicor Cia. Ltda fue fundada en el año 2001 en la ciudad de Cuenca-Ecuador; producto del sueño de sus fundadores, Carlos Estuardo Sarmiento Sarmiento y Jenny Lorena Fernández Segarra, de producir vinos e ir más allá de la comercialización. Debido a la experiencia y conocimiento en el sector licorero, Carlos y Lorena se embarcaron en este nuevo reto, comenzando con la producción del vino “San Andrés” en un pequeño galpón de la ciudad en donde se contaba con máquinas de envasado y tanques de fermentación.

En el año 2003, los vinos y licores importados empezaron a ganar popularidad y espacio en el mercado debido a sus marcas reconocidas y bajos costos. Este escenario resultó perjudicial para Cuencalicor, pues la producción nacional estaba sujeta a impuestos altos lo cual dificultaba competir contra los precios de los vinos y licores extranjeros. Es así cómo se tomó la decisión de parar la producción para dedicarse netamente a la distribución de productos nacionales e importados.

Se lograron alianzas estratégicas con proveedores y se puso en marcha una nueva etapa para la empresa, la cual dio inicio a la distribución de bebidas alcohólicas y alimentos mediante una estrategia de zonificación de las provincias Azuay y Cañar para su respectiva cobertura, la cual con el paso del tiempo logró extenderse hasta Morona Santiago.
(Cuencalicor Cia. Ltda, 2020)

Si bien Cuencalicor inició como una empresa netamente licorera, a lo largo de su trayectoria ha ido expandiendo su portafolio para brindar comodidad al cliente, ofreciendo variedad de productos. Actualmente, a más de la línea de licores, la empresa vende productos de consumo masivo como: alimentos, confitería, artículos de primera necesidad, entre otros.

1.2. Filosofía

1.2.1. Misión

“Somos una empresa líder, solvente y competitiva dedicada a la distribución de un amplio portafolio de licores y productos de consumo masivo tanto nacionales como importados. Contamos con personal altamente calificado, responsable y comprometido en brindar el mejor servicio que, de la mano con la tecnología y nuestra logística de entrega a tiempo, logramos satisfacer a nuestros clientes creando relaciones sólidas a largo plazo.”
(Cuencalícor Cia. Ltda, 2020)

1.2.2. Visión

“Ser la distribuidora de licores y alimentos más reconocida e innovadora del Austro ecuatoriano. Seguiremos fortaleciéndonos con las marcas más exclusivas a través de alianzas estratégicas y la implementación del comercio electrónico. De esta manera garantizaremos la fidelización de nuestros clientes, el bienestar de nuestros colaboradores y nuestra permanencia en el mercado.” (Cuencalícor Cia. Ltda, 2020)

1.2.3. Valores

Ética: estamos alineados con las normas, valores y principios para lograr una mayor armonía en nuestra sociedad.

Responsabilidad: estamos comprometidos con nuestros clientes.

Puntualidad: valoramos el tiempo de nuestros clientes, proveedores y trabajadores.

Pasión: trabajamos con el corazón

Proactividad: somos pioneros en el mercado

(Cuencalícor Cia. Ltda, 2020)

1.3. Estructura y funcionamiento

Cuencalícor está conformada por 25 trabajadores divididos en sus respectivos departamentos. De acuerdo al manual de funciones de la empresa, cada uno de estos departamentos tienen las siguientes funciones:

Presidencia y Gerencia General: la unión de estos dos departamentos, conforma la junta directiva cuya función es dirigir y controlar el desempeño general de la empresa mediante la formulación y aplicación de estrategias, políticas, objetivos, presupuestos e inversiones; con la finalidad de manejar adecuadamente los recursos económicos, materiales y de talento humano. Dentro de estos departamentos laboran 2 personas

Control de Gestión y Desarrollo: conformado por el auditor de gestión, este departamento está encargado de todas las actividades relacionadas con la auditoría que involucra la medición del desempeño general de la empresa, así como de su talento humano, cerciorándose del cumplimiento de políticas y la aplicación de medidas correctivas para garantizar el mejoramiento continuo. Otra función muy importante de este departamento es brindar apoyo a gerencia para la toma de decisiones.

Administración y Contabilidad: la función de este departamento es administrar las actividades que permitan utilizar los recursos económicos y materiales de la empresa de una forma adecuada. En esta área se desarrollan los cargos de Analista Contable y Auxiliar Administrativo contando con 3 trabajadores.

Gerencia de Comercialización: las funciones competentes a este departamento consisten en gestionar todas las actividades relacionadas a la comercialización, para garantizar el cumplimiento de las metas establecidas por gerencia, mismas que están a cargo del gerente de ventas.

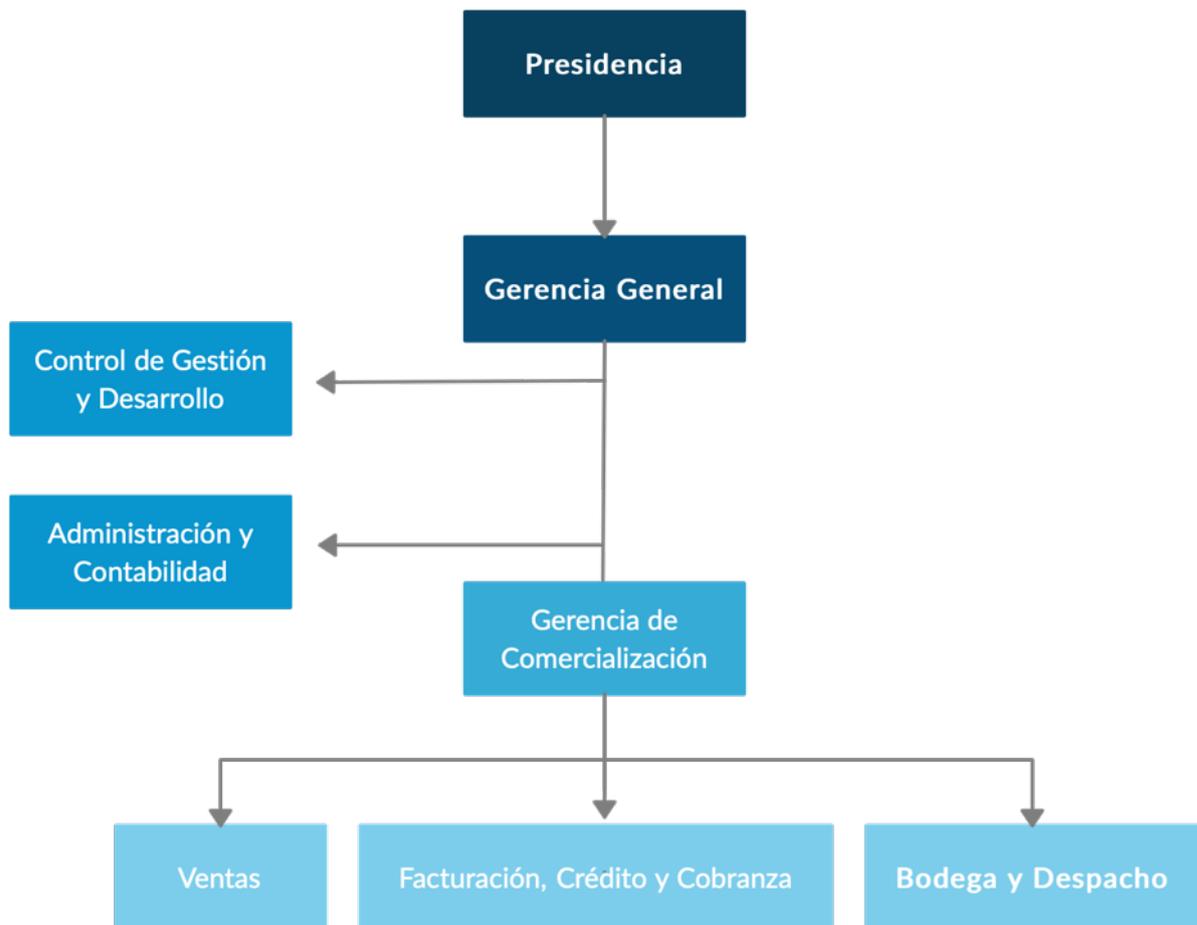
Ventas: es el departamento encargado del asesoramiento a los clientes en el proceso de venta, cobro y servicio post venta mediante la ejecución de las rutas establecidas. La fuerza de ventas de la empresa está conformada por 10 asesores comerciales.

Facturación, Crédito y Cobranza: el departamento está conformado por una persona y dentro de sus funciones se encuentra la administración de créditos, cupos, seguimiento de cartera y facturación, así como la atención directa de clientes en oficina.

Bodega y Despacho: es el departamento encargado de la gestión de inventarios mediante el control de ingreso y almacenamiento de mercadería y la coordinación logística para el despacho de los pedidos. En este departamento laboran 7 trabajadores. (Cuencalícor Cia.Ltda, 2016)

En el siguiente gráfico se presenta la estructura de la empresa con sus distintos niveles:

Gráfico 1. Organigrama de Cuencalícor Cia.Ltda.



Fuente: Cuencalícor Cia. Ltda (2016)

Elaborado por: Carla Sarmiento

1.4. Objetivos y Estrategias

Los objetivos planteados por la empresa son los siguientes:

- Ingresar al comercio electrónico.
- Abrir un punto de venta para atención directa al público.
- Alcanzar el 90% de impacto de clientes disponibles en todos los canales comerciales.
- Fortalecer el modelo de la gestión comercial, para elevar la efectividad en el mercado y la calidad del servicio al Cliente.

- Fortalecer la gestión de cobranzas y liquidez de la empresa.
- Fortalecer la gestión y control de inventarios.

Al ser una empresa comercializadora, Cuencalícor centra la mayoría de sus estrategias en los departamentos de ventas y despachos ya que estos departamentos tienen actividades medulares en el día a día de la empresa. Estas estrategias son:

- La empresa atiende a las provincias de Azuay, Cañar y Morona Santiago. Estas provincias están zonificadas, de tal manera que cada vendedor tiene distintas zonas asignadas para realizar la gestión comercial. Estas zonas están divididas estratégicamente para atender al mayor número de clientes posibles y lograr un manejo de recursos más eficiente.
- Los clientes son visitados por los vendedores de manera semanal para brindarles un abastecimiento continuo.
- Cuencalícor atiende a 3 segmentos de clientes: mayoristas, minoristas y on premise. Cada segmento se maneja con diferentes tipos de descuentos, promociones y créditos.
- El equipo de ventas realiza la facturación de los pedidos en dispositivos móviles mediante un sistema informático sincronizado con oficina para una gestión en línea.
- Se trabaja conjuntamente con los proveedores para la gestión de auspicios, activaciones, material publicitario, apoyo a clientes clave, etc.
- La empresa exige exclusividad a sus proveedores en las líneas que distribuye para disminuir la competencia en el mercado.
- Los pedidos realizados por los clientes son despachados al día siguiente.

1.5. Conclusión

Cuencalícor Cia. Ltda, es una empresa cuencana que ha estado en el mercado durante 20 años y hoy en día es fuente de trabajo de 25 colaboradores. Si bien la actividad principal por la que fue creada no se desarrolla en la actualidad, la empresa ha sabido adaptarse a los cambios emergentes para garantizar su permanencia en el mercado.

Hasta el momento, la empresa cubre las provincias de Azuay, Cañar y Morona Santiago mediante la atención personalizada de asesores comerciales. Sin embargo, su objetivo principal es poder llegar al cliente por medio de otros canales.

CAPÍTULO II

CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL

En este capítulo se aborda la teoría correspondiente a cultura y clima organizacional. Con respecto a la primera se definen conceptos propuestos por algunos autores, elementos que la conforman y los tipos de cultura que pueden tener las empresas. De la misma manera, en la parte de clima se mencionan conceptos, importancia y las herramientas para su medición. Una vez familiarizados con estos temas, se expone su relación y la influencia que tiene la misma en las organizaciones.

2.1. Cultura Organizacional

2.1.1. Definiciones

La cultura organizacional es un tema muy importante dentro de las empresas, pues conocerla y analizarla facilita la gestión del talento humano para lograr una mejora continua. A continuación se mencionan algunos de sus conceptos.

Según Granell (1997) la cultura se refiere a los aspectos que comparten los miembros de una organización y su interacción se ve influenciada por los valores, actitudes, creencias y comportamientos (Granell, 1997 citado en Hernández et al., 2011).

Para Chiavenato (2009) la cultura organizacional está compuesta por las actuaciones de sus integrantes, las actitudes predominantes, concepciones básicas, aspiraciones, etc. Menciona que la cultura es una parte intangible de la organización y la relaciona con un iceberg, en el cual, la parte superior está formada por todas las características visibles de la empresa que son producto de la cultura establecida, mientras que en la parte bajo la superficie se encuentran las manifestaciones psicológicas de la cultura, las cuales son más profundas y complejas de detectar a simple vista.

Por su parte, Robins y Judge (2013) mencionan que la cultura es un conjunto de significados que comparten los integrantes de la organización y esto es lo que la diferencia de las demás.

Por lo tanto, la cultura organizacional de una empresa es el resultado de la unión de todas las características mencionadas anteriormente las cuales son manifestadas por todos los

integrantes de la misma. La suma de estos elementos mas su constancia en el tiempo, forman la identidad de la empresa y definen el factor diferenciador ante su entorno.

2.1.2. Elementos de la cultura

Las organizaciones poseen características que las diferencian de las demás, podría decirse que tienen una personalidad propia la cual se desarrolla con el paso del tiempo. Todo esto es transferido a los empleados quienes pueden asumir estas características y adaptarse a la organización o puede suceder todo lo contrario, es decir, que no logren acoplarse y generen un rechazo hacia la cultura.

Robbins y Judge (2013), mencionan 4 elementos que están presentes en las organizaciones y que determinan su cultura. Estos elementos son:

- **Historias:** son narraciones que se comparten en la empresa sobre los hechos más importantes que se dieron en su desarrollo. Generalmente se habla sobre los fundadores, errores graves, reducción en la nómina, soluciones a problemas difíciles, etc. De alguna manera, las historias del pasado se relacionan con el presente y legitiman los comportamientos actuales.
- **Ritos:** son acciones realizadas de forma repetitiva que ayudan a reforzar los valores y la relación de los trabajadores con la organización.
- **Símbolos materiales:** son características que distinguen a la empresa como el tamaño de las oficinas, uniformes, autos, dispositivos electrónicos, etc.
- **Lenguaje:** son términos o palabras que se usan dentro de la empresa para referirse a ciertas situaciones.

Por otro lado, Zapata (2002), adiciona otros elementos presentes en la culturas de las empresas como:

- **Valores:** representan como son las cosas y como se deberían hacer. Se forman a partir de la percepción de los integrantes respecto a las acciones, objetivos y situaciones internas.
- **Mitos:** se refiere a las historias sobre la fundación de la empresa y sus transformaciones.
- **Héroes:** son las personas importantes que están o han estado en la organizaciones a quienes se las toma como ejemplo.

2.1.3. Tipos de Cultura

Como se mencionó anteriormente, cada empresa tiene una personalidad única, pues todas tienen maneras distintas de liderar, solucionar problemas, tratar con los demás, etc. El análisis de este conjunto de características, puede determinar el tipo de cultura instaurada en la organización.

McGregor (1985) citado en Chiavenato (2009), propone que dentro de las empresas pueden predominar dos tipos de culturas y las identifica como teoría X y teoría Y, mismas que se explican a continuación:

- **Teoría X:** consiste en una cultura en donde las personas generan rechazo hacia el trabajo y la única forma para lograr que se cumplan los objetivos es ejerciendo presión, control y amenazas. Esto significa que las personas se encuentran en un área de confort ya que prefieren seguir órdenes y evitar cualquier tipo de responsabilidad.
- **Teoría Y:** hace referencia a una cultura en donde al trabajador le representa lo mismo reposar o trabajar en cuanto a esfuerzo, por lo tanto, no existe rechazo. Los trabajadores son capaces de controlarse a sí mismos y adquirir responsabilidades sin la necesidad de que existan amenazas.

Con un enfoque más específico, en el año 2011, John Newstrom en su libro “Comportamiento humano en el trabajo” menciona 4 tipos de modelos de comportamiento en las organizaciones propuestos por Davis (1967), mismos que se presentan a continuación:

- **Modelo autocrático:** se desarrolla bajo la premisa del poder debido a que los altos mandos utilizan su autoridad para dar órdenes y castigar. Los empleados solo se limitan a obedecer y se guían por la necesidad de subsistir, por lo que su rendimiento es mínimo.
- **Modelo de custodia:** en este modelo existe una orientación hacia los recursos ya que de ellos depende la seguridad y los beneficios que se pueden brindar a los trabajadores. La motivación que tienen los integrantes de la empresa genera una cooperación pasiva, es decir, los empleados se encuentran satisfechos pero no rinden con el máximo de sus capacidades.
- **Modelo de apoyo:** su enfoque radica en el liderazgo ya que la empresa está orientada en brindar apoyo y ayuda a sus trabajadores para que éstos puedan crecer y

desarrollarse. En este caso, la motivación es más fuerte debido a que se satisfacen las necesidades de reconocimiento y estatus de mejor manera.

- **Modelo colegiado:** se caracteriza por la importancia que tiene el trabajo en equipo. Los jefes trabajan conjuntamente con los subordinados generando sentimientos de pertenencia, con lo cual, los trabajadores tienen autodisciplina y buscan dar lo mejor de sí para que la reputación del equipo de trabajo y de la organización sea la mejor.

Por otro lado, Cameron y Quinn en el año 2011, mencionan cuatro tipos de cultura que se pueden manifestar en la empresa, mismas que se presentan a continuación:

- **Cultura Clan:** la empresa es un lugar de trabajo agradable, pues los líderes son vistos como figuras paternas y mentores. El trabajo en equipo es muy importante y el compromiso y lealtad de los trabajadores es alto.

- **Cultura Adhocrática:** se caracteriza por ser un lugar de trabajo creativo y dinámico en donde tanto los trabajadores como los líderes son innovadores y toman riesgos. Para las empresas que tienen esta cultura es importante ser pioneros.

- **Cultura Jerárquica:** la organización es un lugar formal con una estructura definida, las personas deben seguir procedimientos y los líderes se caracterizan por su coordinación y organización.

- **Cultura Mercado:** este tipo de cultura se centra en el cumplimiento de resultados, los líderes y trabajadores son competitivos y están orientados a los objetivos. Las empresas con esta cultura buscan ser líderes en el mercado.

En resumen, existen varias propuestas de distintos autores en cuanto al tipo de cultura que puede estar presente en las distintas empresas. Depende de éstas saber identificar la cultura que se vive interiormente de acuerdo a su tipo de liderazgo, recompensas, motivaciones, entre otros factores.

2.2. Clima Organizacional

2.2.1. Definiciones

Toda empresa posee un clima el cual esta formado por un gran número de variables. El comportamiento de cada persona y su forma de interactuar con los demás, tanto

individualmente como en grupo, generan un ambiente interno que se puede diagnosticar y modificar para mejorar la organización.

Forehand y Gilmer (1964) definen al clima organizacional como un grupo de características que ayudan a describir a la empresa y generan una identidad que la permite distinguirse de las demás. (Forehand y Gilmer, 1964 citado en Uribe, 2015)

Chiavenato (2009) define al clima organizacional como el ambiente que se percibe entre los trabajadores el cual tiene una relación directa con la motivación, misma que al estar presente genera un clima positivo, cuyo resultado es una relación estrecha entre el trabajador y la organización.

Segredo (2016) conceptualiza al clima laboral proponiendo que está conformado por las características del ambiente interno de la empresa. Los trabajadores logran percibir a estas ya sea de manera directa o indirecta. Adicionalmente, los componentes del clima son factores que ayudan a equilibrar el comportamiento individual con la manera en que se maneja la empresa.

De este modo, se entiende por clima organizacional al ambiente percibido dentro de las organizaciones, el cual posee varias características que intervienen en el comportamiento de sus integrantes.

2.2.2. Importancia del Clima Organizacional

Ahora bien, la importancia del clima organizacional para Segredo (2013), radica en que este es una herramienta que ayuda a los administradores en la toma de decisiones relacionadas con la productividad. Adicionalmente, Chiavenato (2009) expone que el clima es el resultado de la motivación del equipo de trabajo en donde cada individuo se encuentra en una adaptación constante. Cuando no se logra mantener un clima organizacional saludable, las personas tienden a manifestarse por medio de la frustración, desinterés, depresión, resistencia, entre otros factores.

Por lo mencionado anteriormente, es muy conveniente para las empresas mantener un clima laboral positivo, no solo por el bienestar de los trabajadores, sino porque su satisfacción se ve reflejada en la calidad de su trabajo lo cual desemboca en un aumento en la productividad.

2.2.3. *Herramientas para medir el Clima Organizacional*

A lo largo del tiempo, varios autores han ido profundizando más en los conceptos referentes al clima organizacional, exponiendo sus puntos de vista desde diferentes perspectivas y enfoques. De la misma manera, se han ido estructurando distintas herramientas para medir el clima mediante la calificación de dimensiones. Al tener una gran variedad de herramientas disponibles, las empresas pueden analizar cual es la que más se acomoda a su realidad. A continuación se explicarán algunas de las herramientas más utilizadas con sus respectivas dimensiones de medición:

Likert

- **Métodos de mando:** la influencia en los trabajadores mediante el liderazgo.
- **Características de las fuerzas motivacionales:** las actividades e instrumentos usados en la motivación hacia los trabajadores.
 - **Características de los procesos de comunicación:** los tipos de comunicación y como son manejados.
 - **Características de los procesos de influencia:** la relación entre mandos altos y bajos para el establecimiento de objetivos.
 - **Características de los procesos de toma de decisiones:** cuán oportuna es la información usada para tomar decisiones y delegar funciones.
 - **Características de los procesos de planificación:** cómo se establecen los objetivos.
 - **Características de los procesos de control:** los controles que se realizan a nivel de procesos en cada departamento.
 - **Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento:** la planificación y el seguimiento a la misma para la mejora continua.

(Brunet, 2011 citado en Ramos, 2012)

Litwin y Stringer

- **Estructura:** mide el grado de formalidad de la empresa referente a la aplicación de políticas, normas, jerarquización, etc.
- **Responsabilidad:** poder de decisión individual de cada colaborador relacionado a su trabajo.

- **Recompensa:** mide si las recompensas son justas en medida del trabajo realizado o asignado.
- **Riesgos:** mide si la empresa promueve la aceptación de riesgos y si los toma de manera oportuna.
- **Calor:** percepción sobre el nivel de acercamiento que existe entre el trabajador y sus compañeros y si sus relaciones son positivas.
- **Apoyo:** mide el grado de cooperación entre todos los integrantes
- **Estándares:** la importancia que da la empresa al establecimiento de metas y a la evaluación de su cumplimiento.
- **Conflictos:** grado en el que los trabajadores pueden expresar sus opiniones a pesar de que estas no coincidan con las de los demás.
- **Identidad:** mide cuán identificados están los trabajadores con la empresa.

(Acosta y Vanegas, 2010)

Moos e Insel

- **Implicación:** el nivel de integración de los trabajadores con la empresa.
- **Cohesión:** las relaciones entre los trabajadores.
- **Apoyo:** la ayuda de la dirección hacia sus empleados.
- **Autonomía:** nivel de delegación de responsabilidades y la autonomía brindada para la toma de decisiones.
- **Organización:** nivel de planificación de la empresa.
- **Presión:** la cantidad de tareas existentes y el tiempo asignado para realizarlas.
- **Claridad:** el grado de conocimiento de los trabajadores en cuanto a sus funciones, políticas, objetivos, etc.
- **Control:** uso de reglas para controlar a los trabajadores.
- **Innovación:** importancia al cambio y aceptar nuevos retos.
- **Confort:** comodidad que brinda el entorno físico para el desarrollo de las labores.

(García et al., 2014)

A continuación se presenta una tabla resumiendo las herramientas mencionadas anteriormente:

Tabla 1. Autores de clima organizacional.

Herramientas			
Dimensiones	Likert	Litwin y Stringer	Moos e Insel
	Métodos de mando	Estructura	Implicación
	Características de las fuerzas motivacionales	Responsabilidad	Cohesión
	Características de los procesos de comunicación	Recompensa	Apoyo
	Características de los procesos de influencia	Riesgos	Autonomía
	Características de los procesos de toma de decisiones	Calor	Organización
	Características de los procesos de planificación	Apoyo	Presión
	Características de los procesos de control	Estándares	Claridad
	Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento	Conflictos	Control
		Identidad	Innovación
			Confort

Fuentes: (Ramos, 2012; Acosta y Vanegas, 2010; García et al., 2014) **Elaboración:** por la autora.

2.2.4. Relación entre Cultura y Clima Organizacional

Los términos de clima y cultura organizacional han sido estudiados por muchos años habiendo una cantidad considerable de conceptos y teorías. Esto se presta a que exista confusión entre sus características individuales distorsionando su significado verdadero. A pesar de que la cultura y clima persiguen el mismo fin de explicar las relaciones de los trabajadores en la empresa, no comparten el mismo concepto. Por lo tanto, la cultura refleja la modalidad de las empresas en su accionar diario cuyas características dependen del contexto y se encuentra en un nivel más específico. Por otro lado, el clima tiene concepciones más generales y algunos autores lo consideran como un componente de la cultura.

Estos conceptos tienen una estrecha relación ya que cualquiera de los dos puede verse afectado por el cambio del otro. De esta manera, la cultura permite que las personas se comprometan con la empresa tanto en objetivos como filosofía y mientras esto ocurre, el clima también se ve influenciado. Por lo mencionado anteriormente, se debe buscar un equilibrio positivo entre estos factores para generar pertenencia, compromiso y responsabilidad en los trabajadores. (Rodríguez et al., 2018)

Acotando a lo dicho anteriormente, si bien la cultura y el clima organizacional son términos cuyos conceptos, autores, herramientas de medición y variables son distintos; mantienen una fuerte relación conjunta que influye en el comportamiento de los individuos en una organización y determinan su actitud ante la toma de decisiones.

2.3. Conclusión

En un mundo altamente competitivo, cuyo motor económico son las empresas que desarrollan sus actividades en los distintos sectores, uno de los factores determinantes en el éxito de éstas últimas es su talento humano. La productividad y eficacia están dadas por la respuesta de los trabajadores hacia los estímulos y percepciones de las variables que construyen la cultura y el desarrollo de las dimensiones del clima.

Cada empresa es diferente, su ambiente y accionar va a depender mucho del contexto en el que se encuentre. Afortunadamente, estos temas se han desarrollado durante muchos años y se encuentran en constante actualización, por lo que las empresas tienen un sinnúmero de herramientas que les permiten diagnosticar la realidad de su ambiente de trabajo para poder tomar decisiones que ayuden a una mejora integral.

CAPÍTULO III

DIAGNÓSTICO DE CLIMA LABORAL

Este capítulo trata sobre la etapa de diagnóstico de cultura y clima organizacional de Cuencalícor. En primera instancia se explica la metodología aplicada seguida por el análisis de los resultados. En el tema de cultura, se describen los resultados de las entrevistas realizadas para determinarla. En el caso del clima se explica la herramienta utilizada para su medición, los criterios y finalmente los resultados de las dimensiones evaluadas.

3.1. Metodología

3.1.1. *Objetivos*

Con esta investigación se busca responder a los siguientes objetivos:

Objetivo General: Diagnosticar el clima organizacional que presenta Cuencalícor Cia.Ltda.

Objetivos Específicos:

1. Identificar bibliografía acerca de cultura y clima organizacional.
2. Evaluar el clima organizacional de Cuencalícor Cia. Ltda a través de la herramienta de Litwin y Stringer.
3. Elaborar un plan de acción en base a los resultados obtenidos en la medición del clima organizacional.

3.1.2. *Enfoque de la investigación*

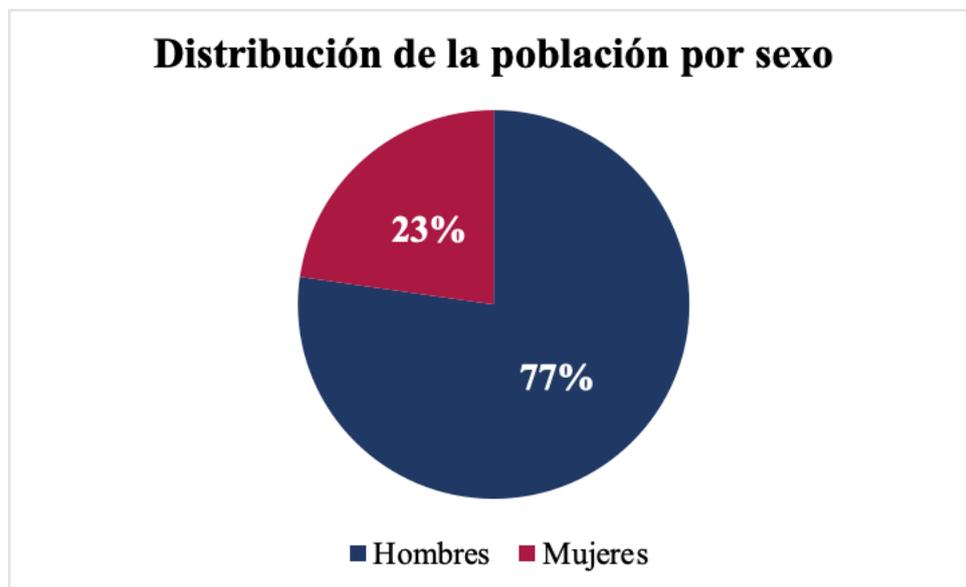
El análisis se realiza a través de un enfoque mixto. En primer lugar, aplica el enfoque cualitativo para determinar la cultura de la empresa mediante entrevistas de profundidad. Por su parte, el enfoque cualitativo se desarrolla a través de la aplicación de la herramienta de Litwin y Stringer para el diagnóstico de clima laboral.

3.1.3. Población

La herramienta para medir el clima laboral fue aplicada a todos los trabajadores excluyendo a tres de ellos por ser parte de gerencia y presidencia. Para la selección de los individuos, solo se tomaron en cuenta a quienes hayan estado laborando en la empresa durante tres meses o más tiempo, puesto que los trabajadores deben estar familiarizados con la organización para que sus opiniones sean más certeras.

En total, los encuestados fueron 22 personas las cuales se distribuyen de la siguiente manera:

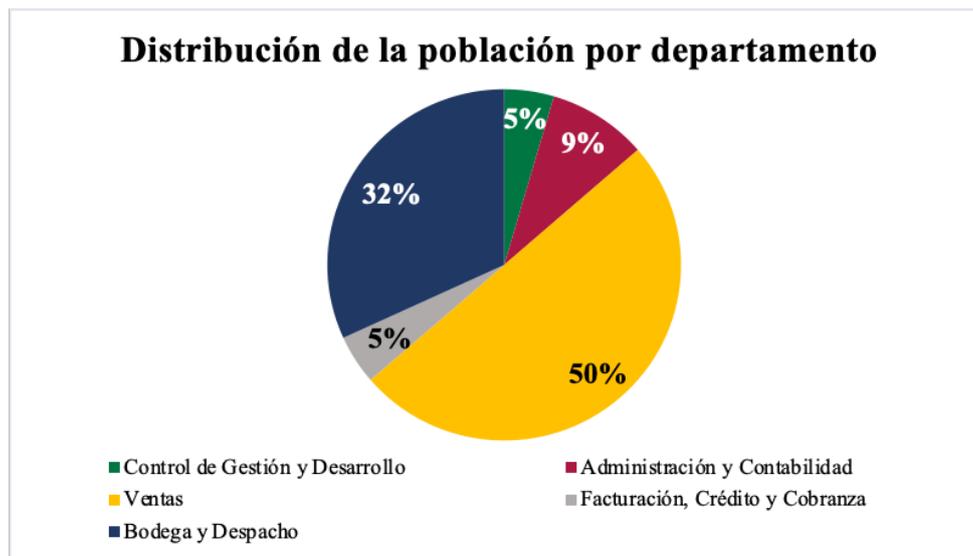
Gráfico 2. Distribución de la población por sexo.



Elaboración: por la autora

Del total de los trabajadores encuestados, 5 son mujeres y 17 son hombres, lo cual nos da un porcentaje del 23% y 77% respectivamente.

Gráfico 3. Distribución de la población por departamento.



Elaboración: por la autora

En cuanto a la distribución por departamentos, la mitad de los encuestados son parte del departamento de ventas y la otra mitad se encuentra distribuida en los otros departamentos como se puede observar en el gráfico.

3.2. Análisis de resultados

3.2.1. Análisis Cualitativo

Con el objetivo de diagnosticar la cultura laboral presente en la empresa estudiada, se procedió a realizar entrevistas de profundidad a integrantes estratégicos de la empresa, quienes son: la gerente general y la auditora de gestión. Cada entrevista se realizó de manera individual por participante, en donde se plantearon seis preguntas cuyas respuestas permitieron inferir la cultura laboral de Cuencalícor. Una vez efectuadas las entrevistas, se procedió a transcribir las mismas para finalmente hacer un informe contrastando las respuestas y llegar a una conclusión.

Las preguntas realizadas fueron las siguientes:

1. ¿Cuál es el objetivo principal de la empresa?
2. ¿Cómo es la relación gerencia-trabajador y trabajador con sus compañeros?
3. ¿Cómo motiva la gerencia al equipo si no ha logrado alcanzar alguna meta?
4. ¿Qué le hace sentir orgulloso de formar parte de Cuencalícor?

5. ¿Qué cambiaría de Cuencalícor?
6. ¿Considera necesario el establecimiento de muchas normas y una verificación rigurosa de todo lo que se hace para el correcto desempeño de la empresa?

De acuerdo a lo dicho por los entrevistados, la empresa tiene una estructura ya definida, la cual establece altos mandos a los cuales los trabajadores deben rendir cuentas. Adicionalmente, se tiene instaurado una serie de normas y políticas las cuales deben ser cumplidas de manera obligatoria, pues todos los trabajadores deben seguir las directrices establecidas para cada tarea que implica su cargo. Se mencionó también que existe burocracia dentro de los procesos, ya que generalmente el trabajo realizado por un empleado debe ser verificado por alguien más. En otras palabras, se produce un retrabajo.

También se pudo rescatar que la empresa se caracteriza por incentivar el trabajo en equipo. La gerencia siempre está dispuesta a escuchar las opiniones de los demás y busca constantemente fortalecer los lazos entre los trabajadores.

De acuerdo a lo descrito anteriormente, se puede inferir que Cuencalícor tiene una cultura jerárquica. A pesar de que existe compañerismo y una apertura hacia las opiniones, prima un ambiente caracterizado por tener un alto grado de formalidad y una exigencia rigurosa al cumplimiento de las normas.

3.2.2. *Análisis Cuantitativo*

La herramienta a utilizar en el análisis del clima laboral de Cuencalícor fue propuesta por los autores George Litwin y Robert Stringer en 1968 la cual consta de nueve dimensiones: estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calor-relaciones, estándares de desempeño, apoyo, conflicto e identidad. Cada una de estas dimensiones cuenta con un conjunto de enunciados los cuales suman cincuenta y tres para todo el cuestionario.

La herramienta aplicada se eligió conjuntamente con gerencia y se consideraron todas las dimensiones ya que éstas encajan con el tipo de negocio y proporcionan una perspectiva integral de la realidad. Asimismo, se calculó el Alfa de Cronbach para garantizar su fiabilidad. Con los datos proporcionados por las encuestas aplicadas a los trabajadores se aplicó la fórmula establecida por su autor. El porcentaje obtenido fue del 86% cuya magnitud es buena según los criterios de George y Mallery.

La herramienta, se califica mediante escala de Likert en donde los enunciados pueden ser calificados en cuatro opciones: muy en desacuerdo, en desacuerdo, de acuerdo y muy de acuerdo. Cada una de estas opciones posee un puntaje que va del uno al cuatro respectivamente.

Los datos se analizan desde dos perspectivas: individualmente por cada pregunta y de manera general por dimensión. Para esto, se calcula un promedio por cada pregunta a partir de las calificaciones obtenidas en cada encuesta. Para la interpretación se considera la siguiente tabla de calificaciones:

Tabla 2. Escala de puntajes.

	Puntaje
Muy en desacuerdo	0 - 1
En desacuerdo	1.1 - 2
De acuerdo	2.1 - 3
Muy de acuerdo	3.1 - 4

Elaboración: por la autora

3.3. Tabulación y análisis de datos.

A continuación se presentan los resultados correspondientes a cada dimensión con su respectiva interpretación.

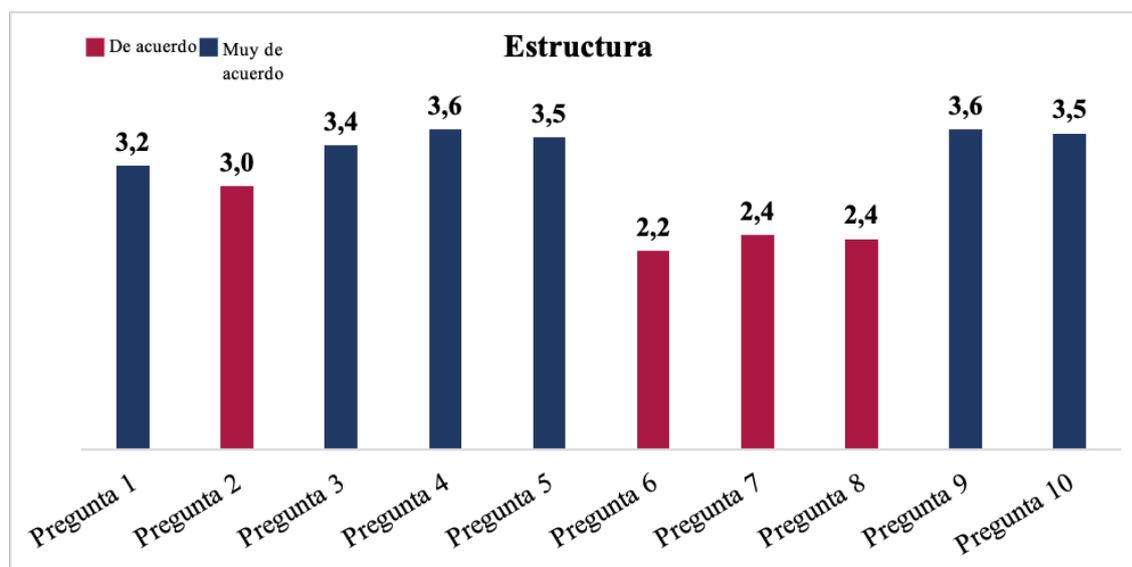
Dimensión Estructura

Tabla 3. Preguntas de Estructura.

Estructura	
Número	Enunciado
1	En esta organización las tareas están claramente definidas.
2	En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas.
3	En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones.
4	Conozco claramente las políticas de esta organización.
5	Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización.
6	En esta organización existen muchos papeleos para hacer las cosas.
7	El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean tomadas en cuenta.
8	Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.
9	En esta organización se tiene claro a quien reportar.
10	Nuestra gerencia muestra interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.

Fuente: Litwin y Stringer (1969) Elaboración: por la autora

Gráfico 4. Resultados de Estructura.



Elaboración: por la autora

En esta dimensión se evalúan los aspectos correspondientes a la parte formal de la empresa mediante las 10 primeras preguntas de la herramienta, mismas que mencionan temas como: políticas, tareas, autoridades, etc.

La pregunta 1 obtuvo una calificación de 3.2 lo que significa que existe claridad en las tareas ya que están muy bien definidas.

En la pregunta 2 el resultado fue de 3.0 que se refiere a que las tareas tienen una estructura lógica.

En la pregunta 3 se obtuvo un resultado de 3.4 lo que significa que los trabajadores tienen conocimiento de quien es la persona que manda y a quien deben rendir cuentas.

La pregunta 4 tiene una calificación de 3.6 por lo que se puede decir que las políticas de la empresa están muy claras y se tiene conocimiento de las mismas.

En la pregunta 5 se obtuvo un resultado de 3.5 lo cual significa que la estructura organizacional es conocida.

En la pregunta 6 se obtuvo una calificación 2.2, al estar cerca de un nivel medio, se puede inferir que existe cierto nivel de papeleo para hacer las cosas.

La pregunta 7 obtuvo una calificación de 2.4 lo cual indica que hay un pequeño nivel de trámites y reglas excesivas que dificulta la aceptación de nuevas ideas.

En la pregunta 8 el resultado fue de 2.4 que significa que la productividad es levemente afectada por la organización.

La pregunta 9 obtuvo una calificación de 3.6 y se refiere a que los trabajadores tienen claro a quién reportar.

En la pregunta 10 el resultado fue de 3.5 lo cual significa que la gerencia está pendiente de que las normas y políticas estén claras para el resto de la organización.

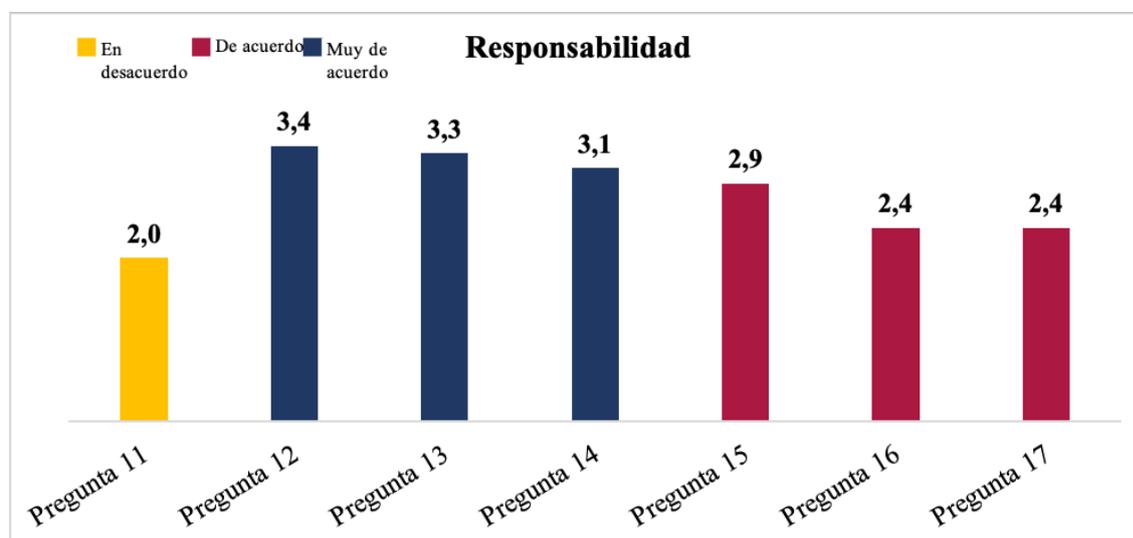
Dimensión Responsabilidad

Tabla 4. Preguntas de Responsabilidad.

Responsabilidad	
Número	Enunciado
11	Desconfiamos mucho de los juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces.
12	A la gerencia le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándome con ellos.
13	Mis superiores sólo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado.
14	En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.
15	Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas.
16	En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas.
17	En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades.

Fuente: Litwin y Stringer (1969) Elaboración: por la autora

Gráfico 5. Resultados de Responsabilidad.



Elaboración: por la autora

La dimensión de responsabilidad se evalúa mediante siete preguntas desde el enunciado 11 hasta el 17 del cuestionario. Esta dimensión busca medir la percepción de los trabajadores en cuanto a su autonomía dentro de la organización así como la flexibilidad de la empresa para delegar responsabilidades y confiar en la capacidad de su talento humano.

En la pregunta 11 la calificación fue de 2.0 lo que refleja que la empresa verifica casi todo lo que hace debido a la falta de confianza en los juicios personales de los trabajadores.

La pregunta 12 tuvo un resultado de 3.4 cuya interpretación refleja que la gerencia busca que sus trabajadores hagan bien su trabajo para no tener la necesidad de verificarlo.

La pregunta 13 tuvo una calificación de 3.3 por lo que se puede decir que los planes son planteados de manera general delegando a los trabajadores la responsabilidad de cumplirlos.

En la pregunta 14 el resultado fue de 3.1, esto significa que se valora la iniciativa propia.

La pregunta 15 obtuvo una calificación de 2.9 la cual se refiere a que se promueve a que los problemas sean resueltos por los mismos colaboradores.

La pregunta 16 tuvo una calificación de 2.4 y refleja que ocasionalmente hay una cierta cantidad de excusas cuando se comete un error.

En la pregunta 17 el resultado fue de 2.4 lo cual significa que existe una percepción de que los trabajadores no tienen un nivel de responsabilidad óptimo.

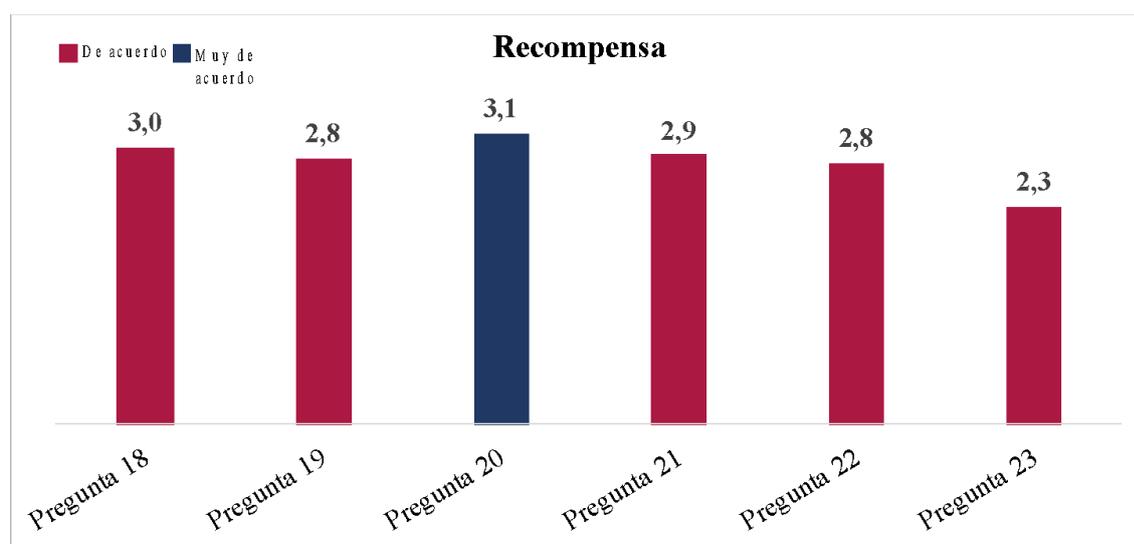
Dimensión Recompensa

Tabla 5. Preguntas de Recompensa.

Recompensa	
Número	Enunciado
18	En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.
19	Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mayores que las amenazas y críticas.
20	Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.
21	En esta organización hay mucha crítica.
22	En esta organización existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.
23	Cuando cometo un error me sancionan.

Fuente: Litwin y Stringer (1969) **Elaboración:** por la autora

Gráfico 6. Resultados de Recompensa.



Elaboración: por la autora

Esta dimensión se conforma por seis preguntas que van desde la 18 hasta la 23 y miden la percepción de los trabajadores sobre las recompensas recibidas y la oportunidad de desarrollo profesional que brinda la empresa.

La pregunta 18 obtuvo una calificación de 3.0 que significa que existen oportunidades de ascenso para los trabajadores que se destaquen.

La pregunta 19 con una calificación de 2.8 indica que existen más recompensas que castigos.

La pregunta 20 obtuvo un resultado de 3.1 con lo cual se puede inferir que la cantidad de recompensas está en función del desempeño.

En la pregunta 21 la calificación fue de 2.9, por lo tanto se puede decir que no hay crítica en la empresa.

La pregunta 22 obtuvo un resultado de 2.8 lo cual indica que el buen trabajo se valora mediante recompensas y reconocimiento.

En la pregunta 23 la calificación fue de 2.3 lo que significa que existen algunas sanciones cuando se comete un error.

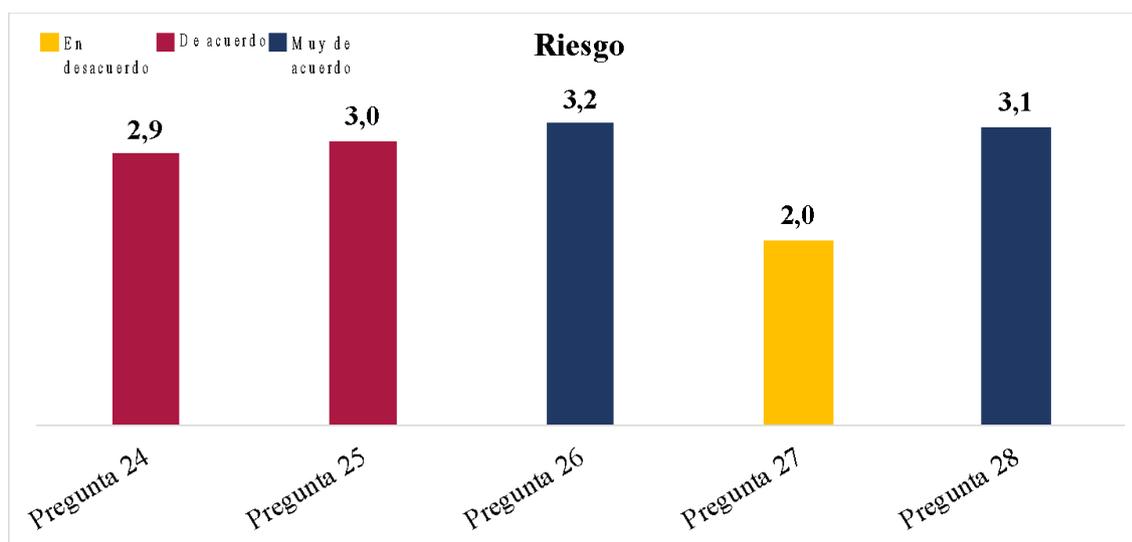
Dimensión Riesgos

Tabla 6. Preguntas de Riesgos.

Riesgo	
Número	Enunciado
24	La filosofía de nuestra gerencia es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas pero certeramente.
25	Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos.
26	En esta organización debemos tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia.
27	La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.
28	Aquí la gerencia se arriesga por una buena idea.

Fuente: Litwin y Stringer (1969) Elaboración: por la autora

Gráfico 7. Resultados de Riesgos.



Elaboración: por la autora

La dimensión de riesgo trata sobre la capacidad de la empresa para imponer retos que ayuden a mejorar y cumplir objetivos. La percepción de los trabajadores en este tema se evalúa mediante cinco preguntas comprendidas por los enunciados 24 al 28 de la herramienta.

La pregunta 24 con una calificación de 2.9 refleja que la empresa enfatiza en hacer las cosas pausadas pero bien hechas para lograr progresar a largo plazo.

En la pregunta 25 el resultado obtenido fue de 3.0 lo que indica que la empresa sabe tomar riesgos oportunamente.

La pregunta 26 obtuvo una calificación de 3.2 lo que significa que se han tomado riesgos en ciertas ocasiones para superar a la competencia.

La pregunta 27 tuvo un resultado de 2.0 lo que indica que las decisiones se toman con demasiada precaución.

En la pregunta 28 el resultado fue de 3.1, esto significa que la gerencia se arriesga cuando existe una buena idea.

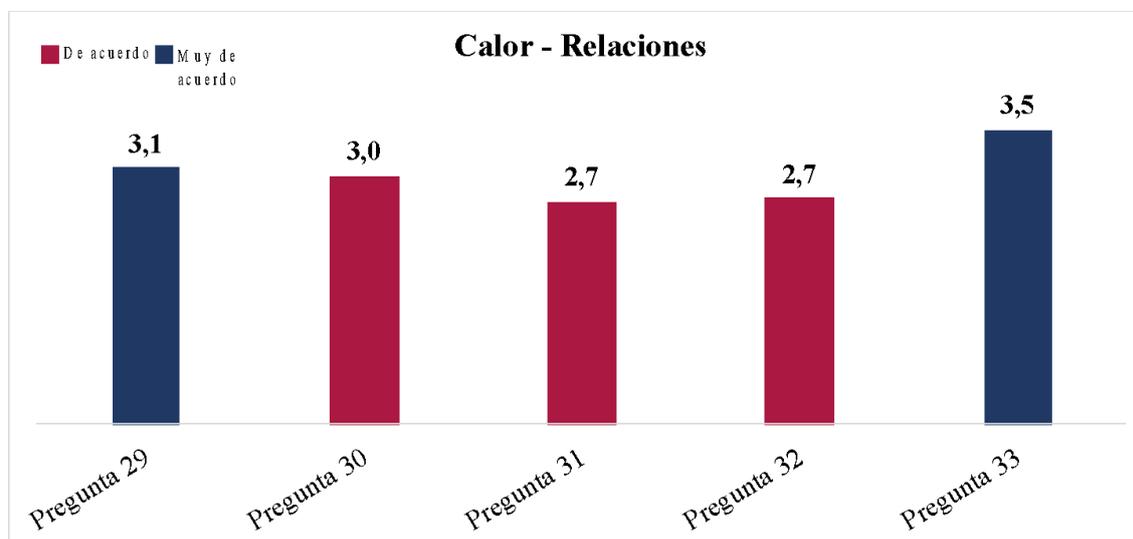
Dimensión Calor – Relaciones

Tabla 7. Preguntas de Calor – Relaciones.

Calor - Relaciones	
Número	Enunciado
29	Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa.
30	Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.
31	Es difícil llegar a conocer a las personas en esta organización.
32	Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí.
33	Las relaciones Gerencia – Trabajador tienden a ser agradables.

Fuente: Litwin y Stringer (1969) Elaboración: por la autora

Gráfico 8. Resultados de Calor - Relaciones.



Elaboración: por la autora

En esta dimensión se mide la percepción que tienen los trabajadores sobre el ambiente de trabajo en la organización y la relación con sus compañeros y superiores. Las preguntas que la conforman van desde la 29 a la 33 del cuestionario.

La pregunta 29 obtuvo una calificación de 3.1, esto significa que existe un ambiente de amistad entre los colaboradores.

En la pregunta 30 el resultado fue de 3.0 por lo que se puede inferir que el clima de trabajo está libre de tensiones y es agradable.

La pregunta 31 tuvo un resultado de 2.7 y se puede inferir que es fácil llegar a conocer a todos los integrantes de la empresa.

En la pregunta 32 se obtuvo un resultado de 2.7 lo que indica que las personas son abiertas y cálidas.

La pregunta 33 obtuvo una calificación de 3.5 lo que significa que las relaciones entre la gerencia y los trabajadores son agradables.

Dimensión Estándares de desempeño

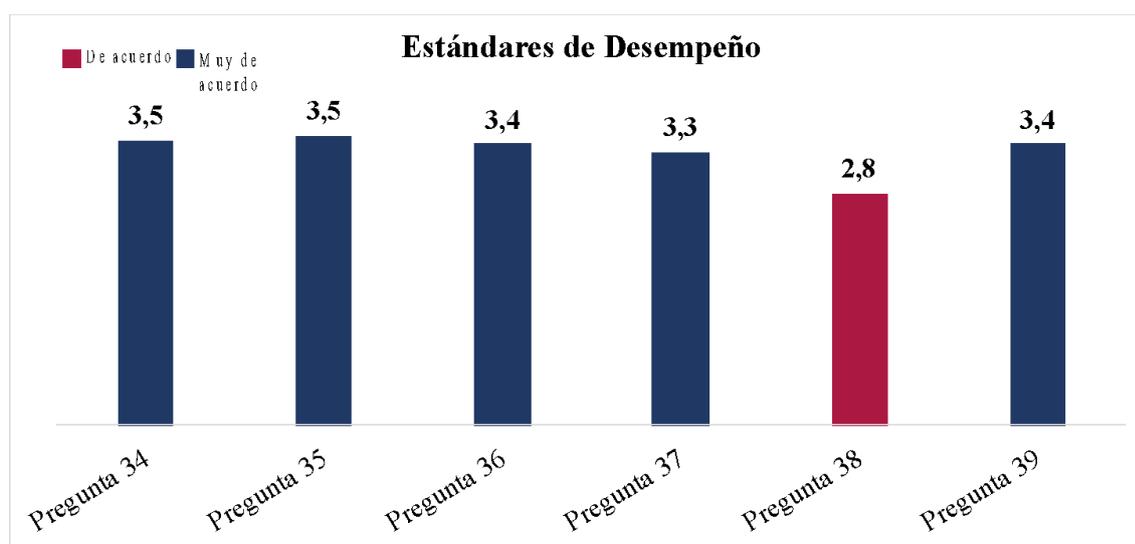
Tabla 8. Preguntas de Estándares de desempeño.

Estándares de Desempeño	
Número	Enunciado
34	En esta organización se exige un rendimiento alto.
35	La gerencia piensa que todo trabajo se puede mejorar.
36	En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.
37	La gerencia piensa que si las personas están contentas la productividad marchará bien.
38	Aquí es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.
39	Me siento orgulloso de mi desempeño.

Fuente: Litwin y Stringer (1969)

Elaboración: por la autora

Gráfico 9. Resultados de Estándares de desempeño.



Elaboración: por la autora

En la dimensión de estándares de desempeño se mide si la empresa presiona a sus colaboradores para lograr los objetivos y mantener un nivel de desempeño óptimo. Son seis las preguntas que conforman a esta dimensión y van desde la 34 a la 39 de la herramienta aplicada.

La pregunta 34 obtuvo una calificación de 3.5 por lo que se puede decir que se exige un nivel alto de rendimiento.

La pregunta 35 con un resultado de 3.5 indica que la gerencia piensa que siempre se pueden hacer mejor las cosas.

En la pregunta 36 la calificación obtenida fue de 3.4 que significa que existe una presión constante para promover una mejora en el rendimiento.

La pregunta 37 obtuvo una calificación de 3.3 lo cual indica que el pensamiento de la empresa es que si las personas están contentas, su productividad será mejor.

En la pregunta 38 se obtuvo un resultado de 2.8. Esto significa que las buenas relaciones entre compañeros prevalece al desempeño.

En la pregunta 39 el resultado fue de 3.4 por lo que se puede inferir que los trabajadores se sienten orgullosos de su desempeño.

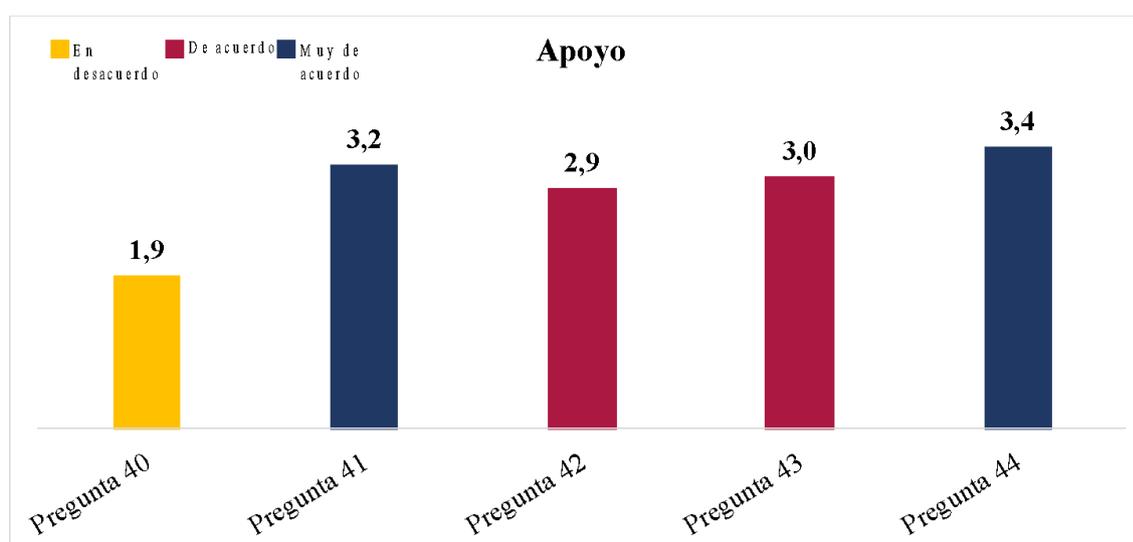
Dimensión Apoyo

Tabla 9. Preguntas de Apoyo.

Apoyo	
Número	Enunciado
40	Si me equivoco, las cosas van mal para mis superiores.
41	En esta organización la gerencia habla acerca de mis aspiraciones dentro de la organización.
42	Las personas dentro de esta organización confían una en la otra.
43	Mi jefe y mis compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.
44	La filosofía de nuestra gerencia enfatiza el factor humano (cómo se sienten las personas, etc).

Fuente: Litwin y Stringer (1969) Elaboración: por la autora

Gráfico 10. Resultados de Apoyo.



Elaboración: por la autora

En la dimensión de apoyo se evalúa el espíritu de ayuda y cooperación en la organización tanto entre compañeros como de la gerencia hacia sus subordinados. En esta dimensión se encuentran cinco preguntas que van desde la 40 a la 44 del cuestionario.

En la pregunta 40 se obtuvo un resultado de 1.9 por lo que se puede inferir que se responsabiliza a los supervisores por los errores de sus subordinados.

La pregunta 41 tuvo un resultado de 3.2, esto quiere decir que la gerencia considera las aspiraciones de cada uno de sus trabajadores.

En la pregunta 42 la calificación fue de 2.9 lo que significa que los trabajadores confían entre sí.

La pregunta 43 logró un resultado de 3.0 por lo que se puede decir que se brinda ayuda cuando un colaborador tiene un trabajo difícil.

En la pregunta 44 se obtuvo un resultado de 3.4, esto significa que la empresa se preocupa por su talento humano.

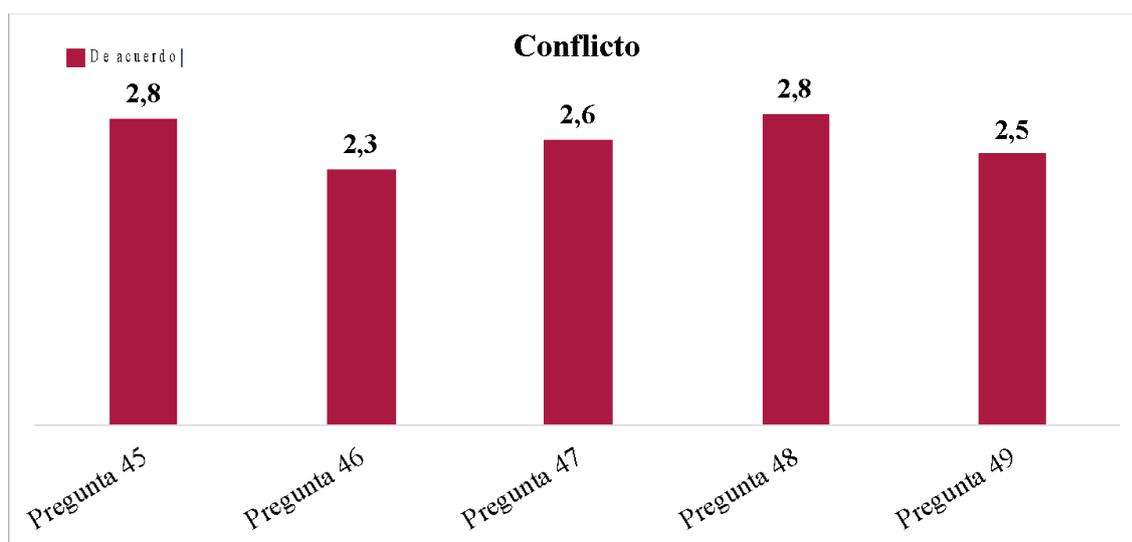
Dimensión de Conflicto

Tabla 10. Preguntas de Conflicto.

Conflicto	
Número	Enunciado
45	En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.
46	La actitud de nuestra gerencia es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable.
47	La gerencia siempre busca estimular las discusiones abiertas entre individuos.
48	Siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo con mis jefes.
49	Lo más importante en la organización es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible.

Fuente: Litwin y Stringer (1969) Elaboración: por la autora

Gráfico 11. Resultados de Conflicto.



Elaboración: por la autora

En esta dimensión se mide la apertura de los integrantes de la empresa hacia las opiniones diferentes y está compuesta por cinco preguntas que van desde la 45 hasta la 49 del cuestionario.

En la pregunta 45 el resultado obtenido fue de 2.8, esto significa que los trabajadores no necesitan mantenerse callados para lograr tener una buena impresión.

La pregunta 46 obtuvo una calificación de 2.3 lo que quiere decir que en cierta medida, la gerencia piensa que el conflicto puede llegar a ser saludable.

La pregunta 47 obtuvo un resultado de 2.6 y se puede inferir que se estimula a que los trabajadores discutan abierta y sanamente.

En la pregunta 48 el resultado fue de 2.8, esto significa que se pueden expresar las opiniones a pesar de que estas no coincidan con las de los jefes.

La pregunta 49 logró una calificación de 2.5 que quiere decir que es importante para la empresa tomar decisiones rápidas y de una manera fácil.

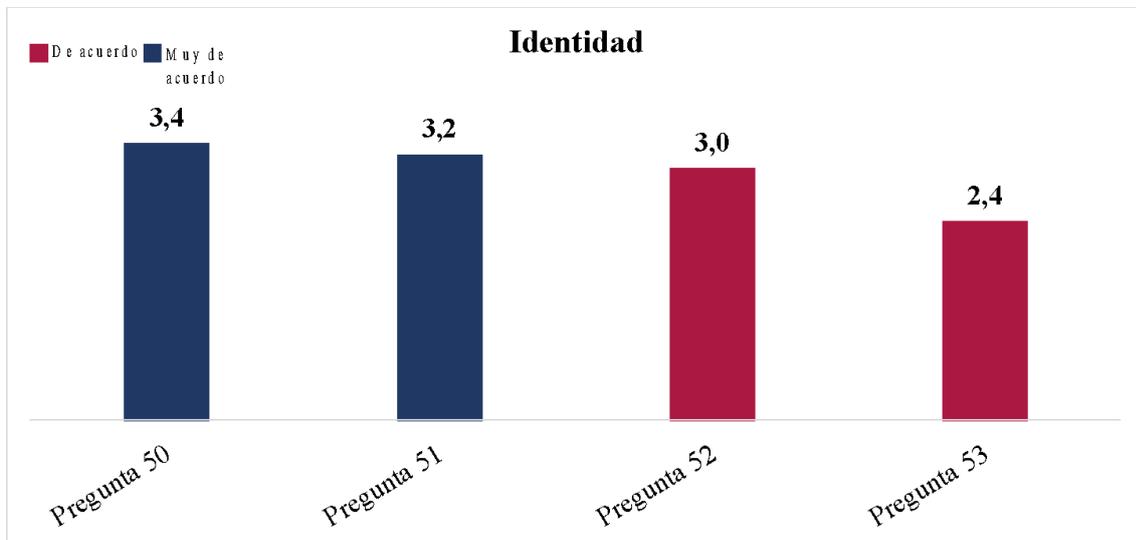
Dimensión de Identidad

Tabla 11. Preguntas de Identidad.

Identidad	
Número	Enunciado
50	La gente se siente orgullosa de pertenecer a esta organización.
51	Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.
52	Siento que hay lealtad por parte del personal hacia la compañía.
53	En esta organización cada quien se preocupa de sus propios intereses.

Fuente: Litwin y Stringer (1969) **Elaboración:** por la autora

Gráfico 12. Resultados de Identidad.



Elaboración: por la autora

La dimensión de identidad mide el sentido de pertenencia de los trabajadores hacia la organización mediante las cuatro últimas preguntas de la herramienta.

En la pregunta 50 la calificación fue de 3.4 por lo que se puede decir que los colaboradores se sienten orgullosos de formar parte de la empresa.

En la pregunta 51 se obtuvo una calificación de 3.2, esto significa que existe un sentimiento de que el equipo de trabajo funciona bien.

La pregunta 52 logró un resultado de 3.0, con esto se puede inferir que hay lealtad hacia la empresa.

La pregunta 53 obtuvo un resultado de 2.4, esto quiere decir que existe preocupación por los intereses de los demás.

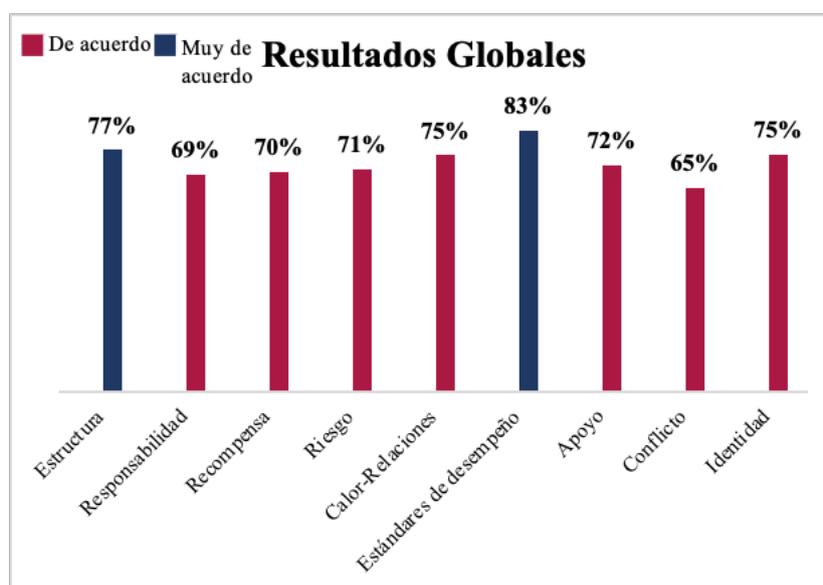
Resultados Globales

Tabla 12. Equivalencias.

	Porcentaje	Puntaje
Muy en desacuerdo	0 - 25	0 - 1
En desacuerdo	25.1 - 50	1.1 - 2
De acuerdo	50.1 - 75	2.1 - 3
Muy de acuerdo	75.1 - 100	3.1 - 4

Elaboración: por la autora

Gráfico 13. Resultados Globales.



Elaboración: por la autora

Para la interpretación de estos resultados se convirtieron las calificaciones de puntos a porcentajes para tener una mejor perspectiva de análisis.

En los resultados generales se puede observar que todas las dimensiones tienen porcentajes de aceptación altos, siendo la dimensión de estándares de desempeño la más fuerte con el 83%, esto significa que la empresa exige niveles de rendimiento altos y se enfoca en el cumplimiento de objetivos. Por otra parte, la dimensión más débil es conflicto con un resultado del 65% con lo cual, se puede decir que el nivel de apertura hacia las opiniones discrepantes y el conflicto sano entre departamentos no es el más óptimo.

La dimensión de estructura obtuvo un resultado del 77% lo que refleja que las tareas, estructura y a quien reportarse está claro, sin embargo existe cierto nivel de papeleos y normas que afectan a la productividad.

Con un porcentaje del 69%, la dimensión de responsabilidad indica en sus resultados que a pesar de que la gerencia asigna responsabilidades a sus trabajadores y promueve la iniciativa propia, hay desconfianza en los juicios personales.

Con el 70% la dimensión de recompensa indica conformidad en este aspecto, pues los trabajadores reciben lo correspondiente a su trabajo y esfuerzo. Sin embargo, existen sanciones en caso de cometer errores.

En cuanto a riesgos, se obtuvo un porcentaje más alto que la dimensión anterior y sus resultados arrojaron que la empresa sabe arriesgarse de manera oportuna pero la toma de decisiones se la hace con mucha precaución .

La dimensión de calor y relaciones tiene uno de los porcentajes más altos con el 75%, de donde se puede inferir que el clima de trabajo es agradable y existe una buena relación entre los colaboradores.

En la dimensión de apoyo se puede observar que existe un espíritu de ayuda entre los trabajadores pero, cuando uno de ellos comete un error, se responsabiliza a su superior.

Finalmente para la dimensión de identidad se obtuvo un resultado del 75% lo cual indica que las personas se identifican con la organización y hay un sentido de pertenencia. Sin embargo, hay un nivel pequeño de individualismo.

3.4. Conclusión

Con lo que se pudo determinar en el análisis, Cuencalícor tiene una cultura jerárquica, pues mantiene una estructura muy bien definida y sus políticas son rigurosas. Esta información se fundamenta en las entrevistas de profundidad realizadas. Los tipos de cultura no pueden ser calificados como buenos o malos, ya que estos se adaptan a la realidad y al entorno en donde se encuentra la empresa, sin embargo pueden existir ciertos elementos que dificultan el pleno desarrollo de las actividades, los cuales deben ser identificados y mejorados.

En el caso del clima laboral, hay dimensiones más fuertes que otras, a pesar de que todas se encuentran en un rango aceptable. Dicho esto, las dimensiones en donde se debe aplicar un plan de acción para mejorarlas son: responsabilidad con un 70%, riesgo con el 71%, apoyo con 72% y conflicto con el 65%.

CAPÍTULO IV

PLAN DE ACCIÓN PARA CUENCALICOR CIA. LTDA

En este capítulo se presenta un plan de acción para fortalecer los factores críticos del clima laboral de Cuencalicor basándose en los resultados obtenidos en la aplicación de la herramienta de Litwin y Stringer.

4.1. Plan de acción

Frente a los resultados obtenidos, las dimensiones consideradas para tratarse en el plan de acción son: responsabilidad, riesgo, apoyo y conflicto. A pesar de que estas dimensiones se encuentran en un nivel medio-alto, han sido consideradas para fortalecerlas debido a que en su análisis individual presentan resultados críticos en sus preguntas.

La tabla en donde se contempla el plan de acción considera varios aspectos importantes para garantizar un mayor entendimiento al momento de su aplicación. En primer lugar, se presenta la dimensión en la cual se debe trabajar, seguido por el porcentaje obtenido en la herramienta y el porcentaje óptimo que se debería alcanzar una vez cumplido el plan.

Con el fin de tener un panorama más amplio de lo que se busca fortalecer en cada dimensión, se plantearon objetivos de mejora y cada uno cuenta con sus respectivas actividades, mismas que ayudarán a su cumplimiento. Cada actividad tiene un verificador, el responsable de realizarla y el tiempo de aplicación o desarrollo. Para este último se han considerado 3 períodos que se detallan a continuación:

- Corto plazo: de 1 a 2 meses.
- Mediano plazo: 3 a 6 meses.
- Largo plazo: mayor a 6 meses.

A continuación se presenta el plan de acción para Cuencalicor.

Tabla 13. Plan de acción.

Dimensiones	Puntaje Actual	Puntaje Óptimo	Objetivos	Actividades	Verificador	Responsable	Tiempo
Responsabilidad	70%	75.1% - 100%	Fortalecer en los trabajadores el sentido de cumplimiento de los objetivos propuestos.	Reconocer públicamente la iniciativa y logros de los trabajadores.	Medición del clima laboral	Auditor de Gestión, gerente general y presidencia	Corto plazo
				Verificar que los trabajadores cuenten con los recursos necesarios para desarrollar sus actividades.	Actas de entrega de materiales y suministros.	Auditor de gestión.	Corto plazo
				Informar constantemente a los trabajadores sobre el estado de cumplimiento de sus objetivos.	Indicadores de gestión	Auditor de gestión	Corto plazo
				Implementar una evaluación de desempeño de 90°	Evaluación de desempeño	Auditor de gestión	Mediano plazo

Dimensiones	Puntaje Actual	Puntaje Óptimo	Objetivos	Actividades	Verificador	Responsable	Tiempo
Responsabilidad	70%	75.1% - 100%	Reforzar la autonomía individual para el desarrollo óptimo de las tareas y evitar las verificaciones excesivas.	Recordar a los trabajadores las responsabilidades que conlleva cada puesto de trabajo.	Lista de asistencia a la inducción.	Auditor de gestión.	Mediano plazo
				Crear un plan de rendición de cuentas individual en los departamentos de ventas y administración.	Informes individuales	Auditor de gestión y jefes de área	Corto plazo
				Contratar un curso sobre gestión del tiempo.	Medición del clima laboral.	Gerente general	Corto plazo
				Reconsiderar los procesos de verificación de actividades y eliminar aquellos que resulten innecesarios.	Medición del clima laboral	Gerente general y auditor de gestión	Mediano plazo

Dimensiones	Puntaje Actual	Puntaje Óptimo	Objetivos	Actividades	Verificador	Responsable	Tiempo
Riesgos	71%	75.1% - 100%	Agilizar el proceso de toma de decisiones para afrontar nuevos desafíos estratégicos.	Crear un comité y realizar reuniones para la evaluación de ideas.	Lista de asistencia y minuta de las reuniones.	Gerente general	Mediano plazo
				Establecer una serie de pasos a seguir para poder tomar una decisión.	Políticas	Auditor de gestión y gerente general	Corto plazo
Apoyo	72%	75.1% - 100%	Generar conciencia sobre los juicios de valor hacia los trabajadores para ser más justos al momento de responsabilizar errores.	Taller de resolución de conflictos.	Lista de asistencia y certificados.	Gerente general	Corto plazo

Dimensiones	Puntaje Actual	Puntaje Óptimo	Objetivos	Actividades	Verificador	Responsable	Tiempo
Conflicto	65%	75.1% - 100%	Fortalecer la confianza entre los trabajadores hacia sus superiores para un intercambio transparente de opiniones.	Crear espacios de diálogo entre los trabajadores y los altos mandos para exponer problemas, brindar sugerencias o nuevas ideas.	Medición del clima laboral.	Gerente general	Corto plazo
				Implementar un buzón de sugerencias anónimo.	Buzón de sugerencias	Gerencia general	Corto plazo
				Taller de integración.	Lista de asistencia.	Gerente general	Corto plazo

Elaboración: por la autora.

4.2. Socialización de los resultados y del plan de acción

4.2.1. Objetivos de la socialización

- Dar a conocer los puntos críticos del clima laboral de Cuencalícor.
- Exponer el plan de acción propuesto para fortalecer el clima laboral.

4.2.2. Procedimiento

Se citó a una reunión con la gerente general y el presidente de la empresa para presentar los resultados obtenidos en la etapa de diagnóstico y la propuesta de plan de mejora. Toda la información expuesta fue presentada mediante diapositivas.

En primer lugar, se explicó el procedimiento para recaudar los datos utilizados en el análisis. En esta explicación se habló sobre la herramienta, las dimensiones que se miden y el modo de calificación.

Con la información base clara, se procedió a presentar los resultados. Todos los gráficos fueron analizados, esto incluyó tanto a las dimensiones de manera individual como los resultados globales. De la misma manera se explicó cada pregunta y el significado de su puntaje. Concluyendo con el diagnóstico, se resumió la información presentada aclarando las dimensiones más fuertes y aquellas con puntos críticos.

Finalmente se expuso el plan de mejora propuesto explicando cada uno de los campos mencionados en el cuadro, enfatizando las actividades que se deben realizar para lograr una mejora en el clima.

4.3. Conclusión

El proceso de desarrollo del trabajo desemboca en este capítulo, ya que el diagnóstico del clima laboral busca detectar aquellos puntos que deben mejorar, razón por la cual se propone un plan de acción. Con este planteamiento se espera que la empresa logre fortalecerse en sus debilidades y mejorar su clima después de haberlo aplicado.

CONCLUSIONES GENERALES

Cuencialicor Cia. Ltda es una empresa cuencana dedicada a la distribución de licores y productos de consumo masivo en todo el territorio del austro ecuatoriano. Tras 20 años de trayectoria, se han ido dando cambios importantes, mismos que han permitido un crecimiento considerable para la empresa. Actualmente Cuencialicor está conformada por 25 personas quienes trabajan conjuntamente para brindar un buen servicio y cumplir las metas personales y organizacionales.

Como es sabido, el concepto de talento humano ha ido evolucionando a través del tiempo, considerándose actualmente como uno de los componentes medulares de las organizaciones de todo tipo. La cultura y el clima laboral, reflejan en el ambiente de las empresas, el resultado del comportamiento individual de los trabajadores con respecto a su reacción al tipo de liderazgo. Tanto clima como cultura, son conceptos diferentes pero mantienen una relación directa entre sí. Estos son de tal importancia en la empresa, que cada una de sus características puede determinar desde el grado de conformidad de los empleados hasta el desempeño individual y organizacional en las actividades.

Con la información recaudada, se puede definir al clima como un conjunto de características propias de cada organización y refleja la percepción de los trabajadores que influye en su accionar. Relacionando este concepto con la empresa estudiada, es muy importante poder medir la opinión de sus integrantes en cuanto a aquellos aspectos relevantes con relación al giro del negocio que, en este caso es la distribución de productos. Los resultados de cada dimensión permiten obtener un panorama más claro de la realidad vivida en la empresa. Pues generalmente los líderes tienden a pensar que todas las cosas marchan bien, cuando verdaderamente ese sentir no coincide con los demás integrantes y es allí en donde se deben tomar acciones para mejorar y poder alcanzar resultados óptimos a futuro.

En el estudio de clima realizado a Cuencialicor, todas las dimensiones alcanzaron una calificación buena, sin embargo estándares de desempeño y estructura fueron las que se destacaron por ser las más fuertes con resultados del 83% y 77% respectivamente, lo cual refleja una buena influencia hacia el cumplimiento de objetivos y una correcta organización tanto en estructura como en políticas. Así mismo, al haber fortalezas, también se encontraron debilidades en algunas dimensiones como en el caso de responsabilidad con el 69%, riesgo

con el 71%, apoyo con el 72% y conflicto con el 65% las cuales se incluyeron en la propuesta de un plan de acción para tratarlas

Lo que se busca con el plan de acción es reunir a las dimensiones que presentaron deficiencias en sus resultados y tratarlas de manera individual mediante un conjunto de actividades que ayudan a mejorarlas. Es importante que los responsables del cumplimiento de cada actividad tengan claro el objetivo que se debe cumplir y las pautas a seguir para garantizar buenos resultados.

RECOMENDACIONES

A todas las empresas dedicadas a la comercialización se les recomienda diagnosticar el clima organizacional con la herramienta que más se acomode al giro del negocio y a sus necesidades. De esta manera se pueden conocer las percepciones de los trabajadores, tanto positivas como negativas, que ayudarán a la toma de decisiones para mejorar el ambiente interno.

A Cuencalícor se recomienda aplicar las actividades propuestas en el plan de acción para alcanzar el nivel óptimo en las dimensiones trabajadas. Adicionalmente, se recomienda a futuro seguir diagnosticando el clima con el fin de confirmar su mejora y detectar las debilidades que puedan surgir con el tiempo.

Para la gestión de talento humano de la empresa, se recomienda dar más apertura a las observaciones de los trabajadores e identificar las posibles razones cuando existan cambios en su rendimiento. También se debería encontrar una forma para generar motivación intrínseca y así afianzar el nivel de su identidad y compromiso hacia la organización.

BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, B., & Vanegas, C. (2010). Clima Organizacional en una empresa cervecera: un estudio exploratorio. *Revista de Investigación en Psicología*, 163-172.
<https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/psico/article/view/3744/3006>
- Cameron, K., & Quinn, R. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture*. Jossey Bass.
https://www.academia.edu/19681050/Diagnosing_and_Changing_Organizational_Culture
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. Mc Graw Hill.
https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento_organizacional._La_dinamica_en_las_organizaciones..pdf
- Cuencalícor. (2016). *Manual de Organización, Cargos y Funciones*.
- Cuencalícor. (2020). *Manual de Cultura Corporativa*.
- García, A., Ortega, P., & Reyes, I. (2014). Adaptación y Validación Psicométrica de la Escala de Clima Social Organizacional (WES) de Moos en México. *Acta de Investigación Psicológica*, 1370-1384. <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/lil-714401>
- Hernández, J., Gallarzo, M., & Espinoza, J. (2011). *Desarrollo Organizacional*. Pearson.
<https://elibro.net/es/lc/uazuay/titulos/37861>
- Litwin, G., & Stringer, R. (s.f.). *Cuestionario de Clima Laboral*.
<https://es.scribd.com/doc/99833384/Cuestionario-de-Clima-Laboral-de-Litwin-y-Stringer-1>
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. Mc Graw Hill.
https://www.academia.edu/36223634/Comportamiento_humano_en_el_trabajo
- Ramos, D. (2012). El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/2111>
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. Pearson.
https://www.pucesa.edu.ec/wp-content/uploads/2019/11/2_Comportamiento_Organizacional_13_edicion.pdf
- Rodríguez, H., Montilla, A., & Quijije, P. (2018). Clima y Cultura Organizacional y su Relación con el Cambio Gerencial de Organizaciones Tradicionales a Organizaciones Inteligentes. *Revista Ciencias Sociales y Económicas - UTEQ*, 130-149.
<https://revistas.uteq.edu.ec/index.php/csye/article/download/270/266>
- Segredo, A. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*, 385-393.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662013000200017
- Segredo, A., García, A., León, P., & Perdomo, I. (2016). Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual. *Revista de información científica para la dirección en salud*, 86-99.
<http://revinfodir.sld.cu/index.php/infodir/article/view/200>
- Uribe, J. (2015). *Clima y ambiente organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales*. El Manual Moderno. <https://elibro.net/es/ereader/uazuay/39714?prev=bf>
- Zapata, A. (2002). Paradigmas de la cultura organizacional. *Cuadernos de administración*, 163-186. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5006376.pdf>

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario de Clima Laboral de Litwin y Stringer (1968)

		Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	De acuerdo	Muy de Acuerdo
1	En esta organización las tareas están claramente definidas				
2	En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas				
3	En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones				
4	Conozco claramente las políticas de esta organización				
5	Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización				
6	En esta organización existen muchos papeleos para hacer las cosas				
7	El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta)				
8	Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación				
9	En esta organización se tiene claro a quien reportar				
10	Nuestra gerencia muestra interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan				
11	Desconfiamos mucho de los juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces				
12	A la gerencia le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con ellos				
13	Mis superiores sólo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado				
14	En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo				
15	Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí misma				
16	En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas				
17	En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades				

		Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	De acuerdo	Muy de Acuerdo
18	En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda				
19	Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mayores que las amenazas y críticas				
20	Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo				
21	En esta organización hay mucha crítica				
22	En esta organización existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo				
23	Cuando cometo un error me sancionan				
24	La filosofía de nuestra gerencia es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas pero certeramente				
25	Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos				
26	En esta organización debemos tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia				
27	La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad				
28	Aquí la gerencia se arriesga por una buena idea				
29	Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa				
30	Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones				
31	Es difícil llegar a conocer a las personas en esta organización				
32	Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí				
33	Las relaciones Gerencia – Trabajador tienden a ser agradables				
34	En esta organización se exige un rendimiento alto				
35	La gerencia piensa que todo trabajo se puede mejorar				
36	En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal				
37	La gerencia piensa que si las personas están contentas la productividad marchará bien				

		Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	De acuerdo	Muy de Acuerdo
38	Aquí es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño				
39	Me siento orgulloso de mi desempeño				
40	Si me equivoco, las cosas van mal para mis superiores				
41	En esta organización la gerencia habla acerca de mis aspiraciones dentro de la organización				
42	Las personas dentro de esta organización confían una en la otra				
43	Mi jefe y mis compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil				
44	La filosofía de nuestra gerencia enfatiza el factor humano (cómo se sienten las personas, etc)				
45	En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos				
46	La actitud de nuestra gerencia es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable				
47	La gerencia siempre busca estimular las discusiones abiertas entre individuos				
48	Siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo con mis jefes				
49	Lo más importante en la organización es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible				
50	La gente se siente orgullosa de pertenecer a esta organización				
51	Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien				
52	Siento que hay lealtad por parte del personal hacia la compañía				
53	En esta organización cada quien se preocupa de sus propios intereses				

Anexo 2. Informe de entrevistas para determinar la cultura laboral

Informe de entrevistas sobre la cultura de Cuencalícor Cia. Ltda

Con la finalidad de determinar la cultura organizacional presente en Cuencalícor, se procedió a realizar entrevistas de profundidad a dos integrantes de la empresa de manera individual, quienes son: la auditora de gestión y la gerente general. La entrevista fue previamente estructurada con seis preguntas las cuales fueron:

1. ¿Cuál es el objetivo principal de la empresa?
2. ¿Cómo es la relación gerencia-trabajador y trabajador con sus compañeros?
3. ¿Cómo motiva la gerencia al equipo si no ha logrado alcanzar alguna meta?
4. ¿Qué le hace sentir orgullosa de formar parte de Cuencalícor?
5. ¿Qué cambiaría de Cuencalícor?
6. ¿Considera necesario el establecimiento de muchas normas y una verificación rigurosa de todo lo que se hace para el correcto desempeño de la empresa?

En la primera pregunta sobre el objetivo de la empresa, las entrevistadas coincidieron en que éste se centra en la distribución de licores y productos de consumo masivo, garantizando a los clientes la mejor calidad y precio. Adicionalmente, Lorena Fernández comentó que se busca seguir creciendo en el mercado del austro ecuatoriano.

Para la segunda pregunta donde se trató el tema de las relaciones tanto entre los trabajadores como de ellos con la gerencia, la primera entrevistada mencionó que Cuencalícor posee una gerencia de puertas abiertas en donde se escuchan las opiniones y recomendaciones de todos los trabajadores, lo cual hace que ellos se sientan considerados dentro del proceso de toma de decisiones. Con una opinión similar, la segunda entrevistada supo expresar que entre todos quienes conforman la empresa existe una relación familiar y se busca siempre fortalecer esos lazos, pues al ser una empresa caracterizada por el trabajo en equipo, se promueve constantemente la mejora en las relaciones del equipo de trabajo

En la tercera pregunta, sobre la motivación para el cumplimiento de metas, se puede evidenciar una coincidencia mutua. Por lo que se pudo inferir de las dos respuestas, la empresa esta enfocada en los resultados y la manera de motivar a su cumplimiento son los incentivos económicos.

Con respecto a la cuarta pregunta, las dos personas entrevistadas concordaron en que lo que les hace sentir orgullosas de formar parte de la empresa son los valores que se fomentan. Por su parte, la gerente general acotó que es un orgullo como empresa, brindar plazas de empleo y reiteró que lo más valioso es el talento humano y que se viva un ambiente familiar.

Para la quinta pregunta, sobre las cosas que cambiarían de la empresa, las respuestas fueron diferentes. Por un lado, la primera entrevistada expresó que el cambio que le gustaría dar en la empresa es la mejora del ámbito estratégico. Considera que un punto negativo en la organización es que, si bien se cuenta con un plan operativo y objetivos empresariales, los resultados se miden eventualmente cuando lo óptimo sería medirlos mes a mes y garantizar su cumplimiento. La segunda entrevistada expresó que cambiaría el ámbito tecnológico de la empresa enfocado en las redes sociales. Otro cambio adicional que daría es el de fortalecer el compromiso de los trabajadores para lograr una colaboración más espontánea y no solo porque se vean obligados.

Finalmente, en la sexta pregunta se consultó la opinión del exceso de normas y verificaciones en el desempeño de la empresa. La auditora de gestión explicó que, en vez de establecer muchas normas, lo que se debe hacer es una internalización de las normas y procesos con los que ya cuenta la empresa. También aclara que, debido a los índices de rotación de personal, todo lo establecido va perdiendo fuerza y es ahí en donde se genera resistencia al cumplimiento, lo que obliga a establecer más formas de control. Por otro lado, la gerente general opina que un exceso en normas y políticas no es necesario ya que esto puede frenar el desenvolvimiento de los trabajadores y menciona que, si bien actualmente en la empresa existen niveles de burocracia, lo ideal sería irlos disminuyendo progresivamente.

Como conclusión de los resultados obtenidos, una de las fortalezas de Cuencalícor es que existe un sentimiento de pertenencia hacia los valores que se promueven y los objetivos propuestos. También se puede evidenciar que al ser una empresa distribuidora y con un nivel de competencia alto, ésta se mueve por los resultados y su enfoque central se encuentra aquí. La forma que ha encontrado la gerencia para mantener motivados a sus trabajadores es mediante incentivos que en su mayoría son económicos, lo cual en exceso puede ser perjudicial debido a que puede llegar un punto en que los trabajadores actúan más por interés que por compromiso propio.

Basándose en las opiniones previamente mencionadas, actualmente la empresa emplea varios procesos de control y normas que pueden resultar exagerados pero que de todos modos se aplican para evitar posibles errores. Lo que se busca en este ámbito es lograr una disminución de estos aspectos de la mano con el fortalecimiento de identidad y compromiso por parte de los trabajadores.

Revisado por:

A handwritten signature in blue ink, enclosed in a blue oval. The signature appears to read "Lorena Fernández".

Lorena Fernández
Gerente General
Cuencalícor Cia. Ltda.

Anexo 3. Certificado de desarrollo de tesis en la empresa.



Cuenca, 11 de enero de 2021

CERTIFICADO

Por medio de la presente, me permito certificar que la señorita Carla Sarmiento, estudiante de la Universidad del Azuay en la carrera de Administración de Empresas, desarrolló en la empresa a la que represento todas las actividades necesarias para la elaboración de su trabajo de titulación, cuyos resultados finales fueron socializados a gerencia.

Atentamente,

Lorena Fernández
Gerente General
Cuencalícor Cia. Ltda.

Anexo 4. Diapositivas de presentación de resultados a gerencia

ENERO 18, 2021

CUENCALICOR
COMPAÑIA LIMITADA

Cultura Laboral

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

ELABORADO POR: CARLA SARMIENTO



1

METODOLOGÍA

RECOLECCIÓN DE DATOS
Aplicación de encuestas mediante Google Forms.
Se contó con la participación de todos los trabajadores

PROCESAMIENTO DE DATOS
Los resultados fueron procesados en Excel en donde se elaboraron los gráficos respectivos



2

Herramienta de Litwin y Stringer

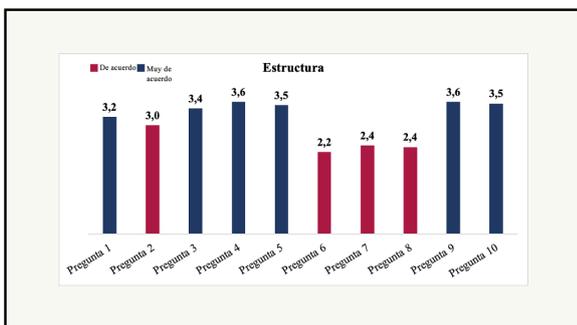
■ Estructur	■ Riesg	■ Apoy
■ Responsabili	■ Calor-	■ Conflict
■ Recompens	■ Estándares de	■ Identida

3

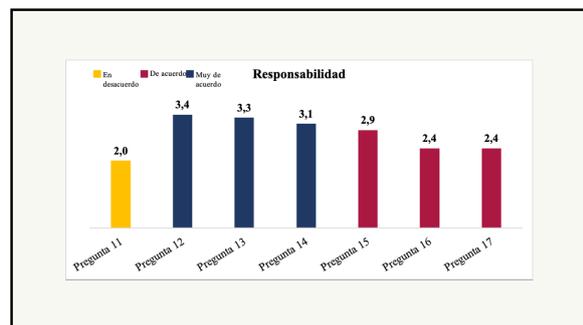
RESULTADOS



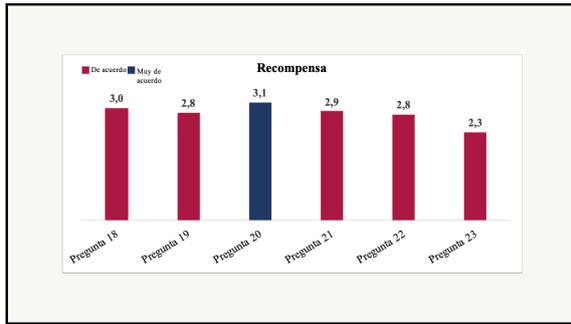
4



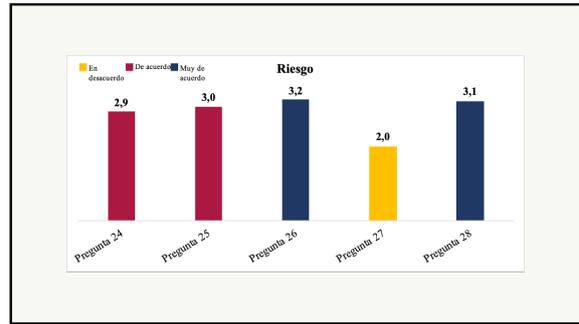
5



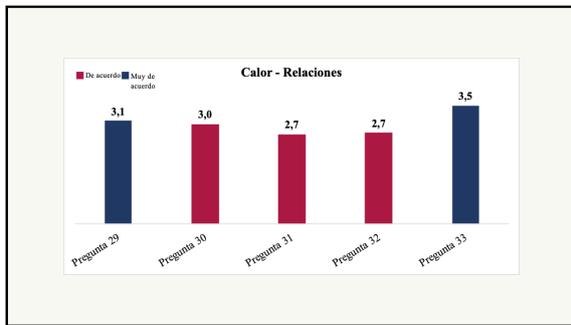
6



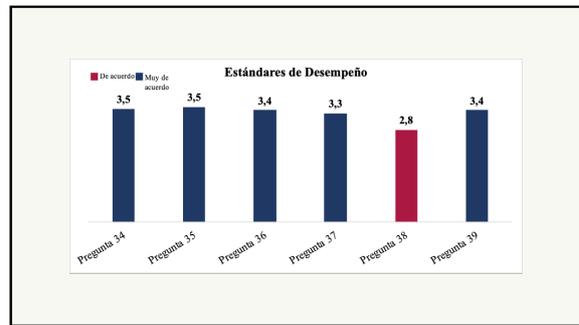
7



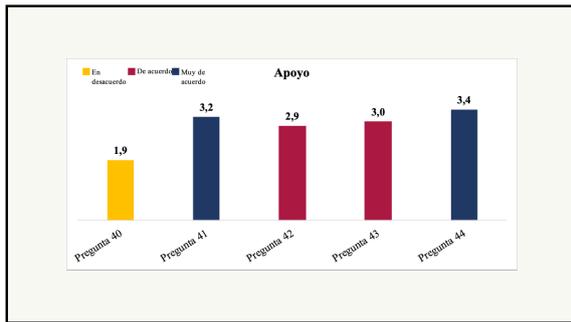
8



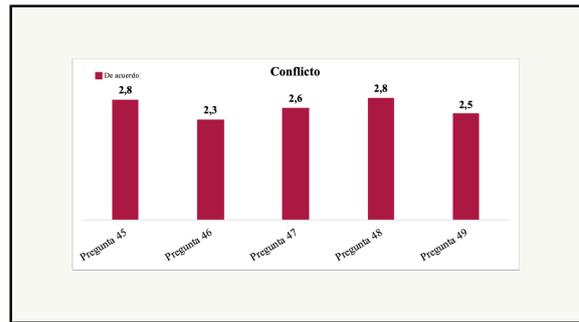
9



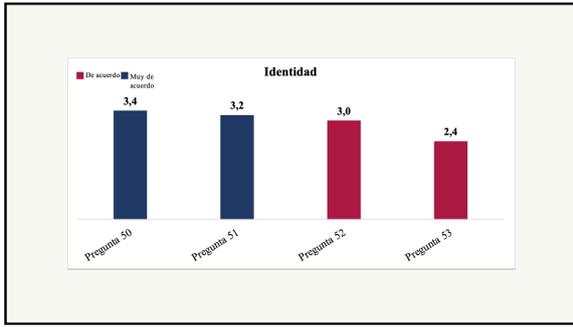
10



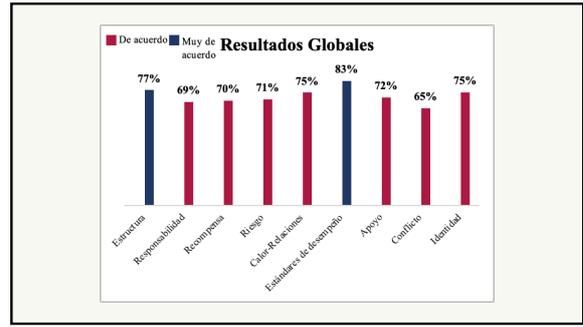
11



12



13



14

PLAN DE ACCIÓN

15

Dimensiones	Puntaje Actual	Puntaje Óptimo	Objetivos	Actividades	Verificador	Responsable	Tiempo
Responsabilidad	70%	75.1% - 100%	Fortalecer en los trabajadores el sentido de cumplimiento de los objetivos propuestos.	Reconocer públicamente la iniciativa y logros de los trabajadores.	Medición del clima laboral	Auditor de Gestión, gerente general y presidencia	Corto plazo
				Verificar que los trabajadores cuenten con los recursos necesarios para desarrollar sus actividades.	Actas de entrega de materiales y suministros.	Auditor de gestión.	Corto plazo
				Informar constantemente a los trabajadores sobre el estado de cumplimiento de sus objetivos.	Indicadores de gestión	Auditor de gestión	Corto plazo
				Implementar una evaluación de desempeño de 90°	Evaluación de desempeño	Auditor de gestión	Mediano plazo

16

			Reformar la autonomía individual para el desarrollo óptimo de las tareas y evitar las verificaciones excesivas.	Reconocer a los trabajadores las responsabilidades que conlleva cada puesto de trabajo.	Lista de asistencia a la inducción.	Auditor de gestión.	Mediano plazo
			Contratar un curso sobre gestión del tiempo.	Crear un plan de reedición de cuentas individual en los departamentos de ventas y administración.	Informes individuales	Auditor de gestión y jefe de área	Corto plazo
			Reconsiderar los procesos de verificación de actividades y eliminar aquellos que resultan innecesarios.	Medición del clima laboral.	Medición del clima laboral	Gerente general y auditor de gestión	Corto plazo Mediano plazo
Riesgo	71%	75.1% - 100%	Agilizar el proceso de toma de decisiones para afrontar nuevos desafíos estratégicos.	Crear un comité y realizar reuniones para la evaluación de ideas.	Lista de asistencia y minuta de las reuniones.	Gerente general	Mediano plazo

17

				Establecer una serie de pasos a seguir para poder tomar una decisión.	Políticas	Auditor de gestión y gerente general	Corto plazo
Apoyo	72%	75.1% - 100%	Generar conciencia sobre los juicios de valor hacia los trabajadores para ser más justos al momento de responsabilizar errores.	Taller de resolución de conflictos.	Lista de asistencia y certificados.	Gerente general	Corto plazo
			Fortalecer la confianza entre los trabajadores hacia sus superiores para un intercambio transparente de opiniones.	Crear espacios de diálogo entre los trabajadores y los altos mandos para exponer problemas, brindar sugerencias o nuevas ideas.	Medición del clima laboral.	Gerente general	Corto plazo
Conflicto	65%	75.1% - 100%		Implementar un botón de sugerencias anónimo.	Duál de sugerencias	Gerencia general	Corto plazo
				Taller de integración.	Lista de asistencia.	Gerente general	Corto plazo

18