



Universidad del Azuay

**Facultad de ciencias de la administración
Escuela de administración de empresas**

*Diagnóstico de clima organizacional y una propuesta de plan
de acción en la empresa restaurantes entretenimiento y
servicios Ressa Cía. Ltda.*

**Trabajo de graduación previo a la obtención del título de
licenciada y licenciado en administración de empresas**

Autores:

Jennifer Camila Ortiz Galindo
Julio Bernardo Tamayo Loyola

Directora:

Mgt. María Isabel Arteaga Ortiz

Cuenca, Ecuador
2021

DEDICATORIA

En primer lugar, quiero dedicar el trabajo de titulación a Dios por siempre haberme mostrado el camino correcto y por ser un apoyo incondicional.

A mis padres Jenny e Isaac por siempre motivarme a seguir adelante y no dejarme desistir ante las adversidades que se presenten, por darme su amor incondicional que me motiva a salir adelante y por enseñarme a cumplir las metas que me proponga haciéndome una persona responsable.

También a mis hermanas Ángeles y Noelia por darme su apoyo, por siempre aconsejarme y contagiarme de sus alegrías, por estar conmigo en momentos buenos y malos y por confiar en mí.

Y por último quiero dedicar mi tesis a mí por nunca darme por vencida y seguir luchando esforzándome cada día en ser mejor persona para que mis padres se sientan orgullosos de la persona que ellos formaron.

Camila Ortiz Galindo

DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo a mi hija Ánnabeth Sofía, por ser mi más grande inspiración y motivación para alcanzar esta meta. Siempre serás el motor que me ayude a salir adelante y no rendirme.

Julio Tamayo Loyola

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a nuestros padres por ser un pilar fundamental para poder cumplir con el trabajo de titulación, por los valores, principios, consejos que nos han transmitido a lo largo de nuestra vida y por siempre apoyarnos en las decisiones que tomemos.

A nuestra Tutora Mg María Isabel Arteaga Ortiz por habernos guiado y brindado su conocimiento en el transcurso del trabajo de titulación por ende siempre nos impulsó a ser mejores cada día, con conocimiento, sabiduría.

Finalmente agradecemos a la Empresa Ress, que nos brindaron toda la información necesaria para el cumplimiento del trabajo de titulación.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTOS	iv
ÍNDICE DE CONTENIDOS	v
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
ÍNDICE DE TABLAS	xi
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xii
RESUMEN.....	xiii
ABSTRACT	xiv
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: RESTAURANTES ENTRETENIMIENTO Y SERVICIO RESS CÍA. LTDA.	3
1.1 Antecedentes de la empresa Ress Cía. Ltda.	3
1.1.1 Centro de convenciones Mall del Río.....	4
1.1.2 Creta Restaurante.....	6
1.1.3 Sala de Bolos Ventura.....	7

1.1.4 <i>Play Go</i>	8
1.2 Filosofía empresarial de la empresa Ress Cía. Ltda.....	8
1.2.1 Misión de la empresa Ress Cía. Ltda.....	8
1.2.2 Visión de la empresa Ress Cía. Ltda.	8
1.2.3 Objetivos de la empresa Ress Cía.....	9
1.2.4 Valores y Principios de la empresa Ress Cía. Ltda.	9
1.3 Organigrama de la empresa Ress Cía. Ltda.....	10
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	13
2.1 Desarrollo organizacional.....	13
2.1.1 Definición de desarrollo organizacional	13
2.1.3 Orígenes del desarrollo organizacional.....	14
2.1.4 Técnicas de desarrollo organizacional	15
2.2 Clima organizacional.....	17
2.2.1 Evolución de clima organizacional.....	17
2.2.2 Conceptos de clima organizacional	17
2.2.3 Importancia del clima organizacional.....	18
2.2.4 Dimensiones del clima organizacional	19
2.2.5 Herramientas para medir clima organizacional	20

2.2.5.2 Herramienta de Rensis Likert	21
2.2.5.3 Herramienta CLIOUNing	22
CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA Y RESULTADOS	24
3.1 Descripción de herramienta.....	24
3.2 Aplicación de herramienta.....	25
3.2.1 Población.....	25
3.2.2 Aplicación y tabulación de datos.....	26
3.3 Resultados.....	27
3.3.1 Dimensión estructural.....	27
3.3.2 Dimensión responsabilidad	29
3.3.3 Dimensión recompensa	30
3.3.4 Dimensión riesgo.....	31
3.3.5 Dimensión calor.....	32
3.3.6 Dimensión estándares de desempeño	33
3.3.6 Dimensión apoyo.....	34
3.3.7 Dimensión conflicto	35
CAPÍTULO 4: PLAN DE ACCIÓN	42
4.1 Plan de mejora para clima organizacional para la empresa Ress.	43

CONCLUSIONES	50
RECOMENDACIONES	52
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	53
ANEXOS.....	57

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Logo Centro de convenciones Mall del Río	5
Figura 2 Centro de convenciones Mall del Río.....	5
Figura 3 Creta Restaurante Logo	6
Figura 4 Comedor Creta Restaurante	6
Figura 5 Sala de Bolos Ventura Logo	7
Figura 6 Arte <i>Play Go</i> y Sala de Bolos	7
Figura 7 <i>Play Go</i> Logo.....	8
Figura 8 Organigrama Ress.....	10
Figura 9 Dimensión Estructura	28
Figura 10 Dimensión responsabilidad.....	29
Figura 11 Dimensión recompensa.....	30
Figura 12 Dimensión Riesgo.....	31
Figura 13 Dimensión Calor.....	32
Figura 14 Dimensión Estándares de desempeño.....	34
Figura 15 Dimensión Apoyo.....	35
Figura 16 Dimensión conflicto.....	36

Figura 17 Dimensión identidad.....37

Figura 18 Resumen dimensiones39

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Rango para interpretación de resultados	27
Tabla 2 Rango para interpretación de promedios	38
Tabla 3: Rango para clasificación de dimensiones	40
Tabla 4: Plan de reforzamiento para clima organizacional para la empresa Ress .	43

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario de Litwin y Stringer	57
Anexo 2: Carta de autorización.....	60
Anexo 3: Aplicación encuesta de Litwin y Stringer	62

RESUMEN

El siguiente trabajo investigativo tiene como objetivo realizar el diagnóstico del clima organizacional y proponer un plan de acción para la empresa Ress, ubicada en Cuenca, Ecuador. La metodología utilizada para el estudio tuvo un enfoque mixto; cualitativo para presentar los antecedentes de la empresa, el desarrollo bibliográfico, análisis de resultados y la propuesta de plan de acción; y, cuantitativo en la aplicación del cuestionario de Litwin y Stringer. Una vez obtenidos los resultados de la encuesta, se concluyó que 7 de las 9 dimensiones requerían un plan de acción; por lo tanto, se planteó una propuesta de plan de reforzamiento para mejorar las deficiencias encontradas.

Palabras Clave: Diagnóstico; Clima organizacional; Litwin y Stringer; Plan de acción



Psic. Isabel Arteaga

Tutora del trabajo

ABSTRACT

The objective of the following investigative work is to diagnose the organizational climate and propose an action plan for the Ress company located in Cuenca, Ecuador. The methodology used for this study had a mixed approach; qualitative, to present the background of the company, bibliographic review, analysis of results, and the proposal of an action plan; and quantitative, in the application of the Litwin and Stringer questionnaire. Once the results of the survey were obtained, it was concluded that 7 of the 9 dimensions required an action plan; therefore, a proposal for a reinforcement plan was planned to improve the deficiencies found.

Keywords: Diagnosis, organizational climate, Litwin and Stringer, action plan.



Firma Unidad de Idiomas



**Jennifer Camila Ortiz Galindo
Tamayo Loyola**

78046

0993722275

cam743@es.uazuay.edu.ec

Julio Bernardo

80695

0998169720

jtamayo@es.uazuay.edu.ec

INTRODUCCIÓN

Con el pasar de los años las empresas han tenido que irse adaptando a los cambios del entorno que afectan a las organizaciones; y, es por eso que el talento humano se ha convertido en un factor importante para las empresas, puesto que, el ser humano ha ayudado a crear ventajas competitivas, cumplir metas y objetivos; y, es por ello que se plantea un diagnóstico de clima organizacional para la empresa Ress.

Es importante realizar un diagnóstico de clima organizacional y un plan de acción, ya que la percepción que tienen los empleados sobre su ambiente de trabajo influye directamente en su motivación para realizar sus actividades; por lo que, con las estrategias adecuadas, se logrará mejorar dichas percepciones y con ello, incrementar la productividad en la empresa.

En el presente trabajo se iniciará con el capítulo 1, en el cual, se realizará un estudio de la empresa, en donde se describirán los antecedentes, filosofía empresarial y organigrama de la misma.

En el capítulo 2 se procederá a desarrollar el marco teórico, exponiendo los conceptos de desarrollo organizacional, clima organizacional; así como las herramientas que podrían ayudar a la realización de un diagnóstico de clima.

En el capítulo 3 se aplicará el instrumento de diagnóstico de clima organizacional seleccionado; y, serán tabulados y analizados los datos obtenidos mediante la herramienta.

Por último, en el capítulo 4, en base al análisis de resultados del capítulo anterior, se procederá a proponer un plan de acción que ayude a mejorar las deficiencias encontradas mediante la herramienta.

Realizar el diagnóstico de clima organizacional y plantear un plan de reforzamiento será de mucha ayuda para la empresa Ress; pues, tras conocer la percepción que tienen sus empleados sobre el entorno laboral y realizar una planificación de mejora; podrán mejorar la motivación de su equipo de trabajo e incrementar la productividad.

CAPÍTULO 1: RESTAURANTES ENTRETENIMIENTO Y SERVICIO

RESS CÍA. LTDA.

En el capítulo 1 se expondrá la información sobre el entorno interno de la empresa Restaurantes y Entretenimiento Ress S.A. sus antecedentes, su plan estratégico y su organigrama; mediante la recopilación de documentos internos y consulta con la página web de la organización.

El análisis de dicha información es importante como primer paso para la realización del diagnóstico de clima organizacional y propuesta de plan de acción para la empresa. Con el análisis de los datos recolectados se podrá tener una idea previa sobre el ambiente y la estructura de la organización.

1.1 Antecedentes de la empresa Ress Cía. Ltda.

Corporación Gerardo Ortiz surge en la ciudad de Cuenca en el año de 1953, cuando Don Gerardo Ortiz, reconocido comerciante y transportista local adquirió una abacería ubicada en el Mercado Mayorista 10 de agosto vendiendo abarrotes. Don Gerardo y Doña Carmen, su esposa, ganaron la confianza de sus clientes y con ello la satisfacción de la ciudadanía cuencana de sentirse bien atendidos. Un año más tarde, gracias al conocimiento en la compra de café en grano, incursionaron en la producción y venta de café procesado el mismo que hasta hoy es conocido como Café Cubanito. Posteriormente, con el desarrollo del sector del calzado en la provincia del Azuay, Don Gerardo decidió ampliar su negocio, a través de la venta de materias primas y accesorios para esta línea. En 1975, son sus hijos quienes le dan un vuelco a sus negocios, tras ponerse al frente, Patricio, Ángel y Rosa Ortiz, incursionaron en la industria química, con la puesta en marcha de la fábrica de pegamentos, plásticos y accesorios de calzado, ADHEPLAST. Gracias a su visión y deseos de expansión, hoy en día son ellos quienes dirigen el tercer grupo comercial e industrial más grande del Ecuador, Gerardo Ortiz e Hijos. Servicios, Entretenimientos y Restaurantes Ress Cía. Ltda. es una empresa que pertenece a la corporación Gerardo Ortiz y nace el 26 de junio del 2006. Siempre ha estado

ubicada en el centro comercial Mall del Río en la ciudad de Cuenca y actualmente cuenta con 38 trabajadores. (Corporación Gerardo Ortiz, 2014)

La empresa Restaurantes, Entretenimiento y Servicios Ress Cía. Ltda. nace el 26 de julio de 2006 en la ciudad de Cuenca, fundada por los accionistas Ing. José Patricio Ortiz Cornejo, Ángel Gerardo Ortiz Cornejo y la Sra. Carmen Rosa Ortiz Cornejo. La Compañía tendrá como objeto la administración de bares, restaurantes, centros comerciales, cafeterías, casinos, sala de juegos, sala de eventos, centro de diversiones y toda clase de servicios relacionados con estas actividades. (Palacios, 2006).

De acuerdo a Diana Jarama (2020) la empresa Ress nace conjuntamente con el “Centro de Convenciones Mall del Río” donde su principal función es brindar servicios de eventos a nivel nacional, luego nace *Play Go* que se convierte en un espacio de tecnología y diversión para adolescentes y niños, sigue la sala de bolos que comenzó como un proyecto deportivo para bolicheros profesionales a nivel nacional y que con el pasar de los años se abrió para el público en general para que las familias puedan disfrutar de este deporte de entretenimiento. Y, por último, Creta Restaurante que brinda el servicio de comida gourmet ofreciendo los mejores platos. Actualmente se construye un centro de convenciones en la ciudad de Guayaquil ya que la empresa decidió expandirse a nivel nacional con su oferta de servicios de eventos.

La corporación se divide en 4 sub empresas la primera el Centro de Convenciones Mall del Río, segunda Creta Restaurantes, Sala de bolos y por último *Play Go*.

1.1.1 Centro de convenciones Mall del Río

Cuenta con 5 salones de recepción para la realización de eventos sociales. Comienza sus actividades en el año 2006 junto con el inicio de la empresa. (Jarama, Antecedentes Ress Cía. Ltda., 2020)

Figura 1 Logo Centro de convenciones Mall del Río



Fuente: (Mall del Río, 2019)

Figura 2 Centro de convenciones Mall del Río



Fuente: (Mall del Río, 2019)

1.1.2 Creta Restaurante

Figura 3 Creta Restaurante Logo



Fuente: (Mall del Río, 2019)

Dedicada al sector alimenticio, Creta es un restaurante ubicado en el Mall del Río, cuenta con su propio salón y; según Diana Jarama, trabajadora de Ress, Creta adicionalmente proporciona su servicio a los otros sectores de la empresa, por ejemplo, en los eventos del centro de convenciones. También inicia sus operaciones junto con la creación de la empresa Ress. (Jarama, Antecedentes Ress Cía. Ltda., 2020)

Figura 4 Comedor Creta Restaurante



Fuente: (Mall Del Río, 2019)

1.1.3 Sala de Bolos Ventura

Figura 5 Sala de Bolos Ventura Logo



Fuente: (Mall del Río, 2019)

Como su nombre lo indica, Sala de Bolos Ventura ofrece el servicio de juego de bolos dentro del Mall del Río; además de un menú de comida rápida y bebidas para una mayor satisfacción de sus clientes. Empieza sus actividades junto con la empresa Ress y comparte espacio físico con *Play Go*. (Jarama, Antecedentes Ress Cía. Ltda., 2020)

Figura 6 Arte *Play Go* y Sala de Bolos



Fuente: (Mall del Río, 2019)

1.1.4 *Play Go*

Figura 7 *Play Go* Logo



Fuente: (Mall del Río, 2019)

Play Go empieza sus actividades en el 2004, junto con la creación del Mall del Río en Cuenca; en el 2018 pasa a ser parte de Ress Cía. Ltda. *Play Go* y ofrece el servicio de entretenimiento mediante arcade de video juegos populares, juegos inflables y más. Cuenta con dos espacios dentro del Mall del Río. (Jarama, Antecedentes Ress Cía. Ltda., 2020)

1.2 Filosofía empresarial de la empresa Ress Cía. Ltda.

1.2.1 Misión de la empresa Ress Cía. Ltda.

Promover el servicio a través de la generación de acontecimientos sociales y comerciales innovadores que coadyuven a desarrollar una sólida organización de eventos de calidad. (Jarama, 2020)

1.2.2 Visión de la empresa Ress Cía. Ltda.

Posicionar a RESS CIA LTDA, como la empresa líder en el manejo de la organización de eventos en Ecuador y Latinoamericana, mediante las mejores

alianzas estratégicas y organización de certámenes de alto rango, para alcanzar el liderazgo a mediano plazo. (Jarama, 2020)

1.2.3 Objetivos de la empresa Ress Cía.

- Incrementar el portafolio de eventos brindando nuevas opciones para lograr la satisfacción de las diferentes empresas y personas.
- Posicionar a la empresa en el mercado local con la aplicación de técnicas y metodologías convenientes para la ciudad y la zona austral.
- Formar y capacitar al personal como un proceso para contar con un equipo de trabajo eficiente. (Jarama, 2020)

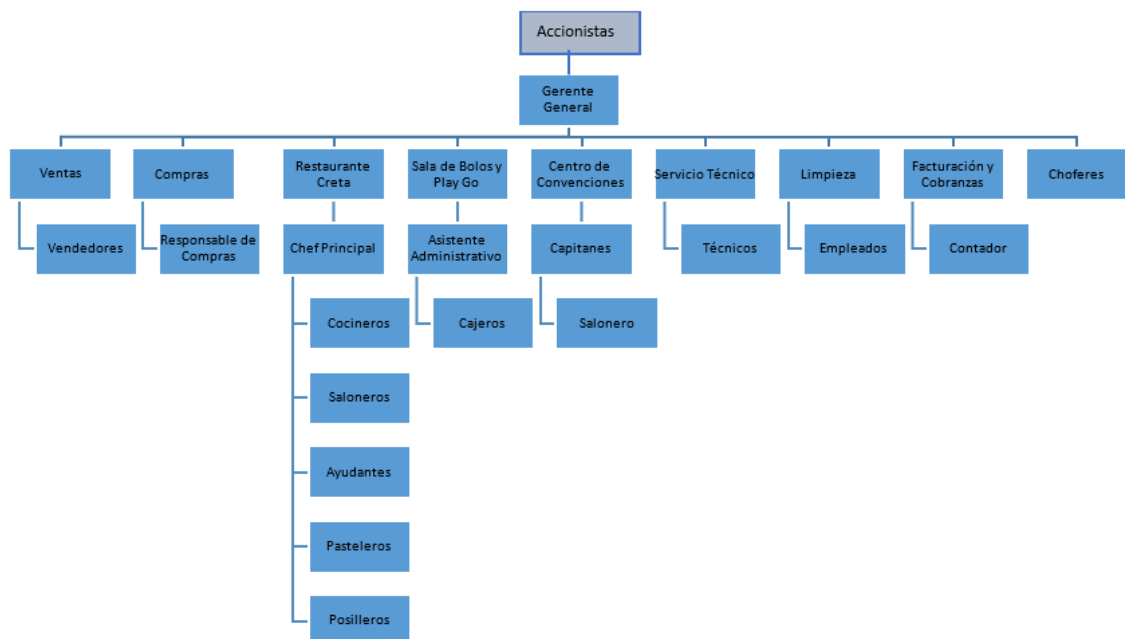
1.2.4 Valores y Principios de la empresa Ress Cía. Ltda.

- **Esfuerzo:** Demostrar siempre el mayor compromiso en todas las actividades encomendadas a la corporación aportando mucho más de lo estrictamente necesario, superando el concepto de suficiencia.
- **Empatía:** Proceder con cordura y sensibilidad al realizar observaciones o sugerencias que aporten al beneficio de los clientes internos y externos, logrando entender las necesidades, anhelos y aspiraciones de ambas partes.
- **Honestidad:** Comprometer el cumplimiento de las labores o trabajos encomendados, bajo principios éticos y legales establecidos por la sociedad y la organización, realizando negocios de manera ética, legal y transparente.
- **Solidaridad:** Demostrar espíritu de colaboración para con clientes internos, externos y sociedad en general. Procediendo de manera equilibrada y humana en todos los actos en los que la organización interviene.

- Respeto: Observar y practicar todas las normas, reglamentos y políticas establecidas por la sociedad y la organización.
- Cumplimiento: Aplicar ética y legalmente el cumplimiento de convenios o palabra comprometida, por la organización con clientes internos y externos. (Jarama, 2020)

1.3 Organigrama de la empresa Ress Cía. Ltda.

Figura 8 Organigrama Ress



Fuente: (Jarama, 2020)

La empresa Restaurantes Entretenimiento y Servicios Ress Cía. Ltda., se dirige por jerarquías en donde el mando y las decisiones de la organización están a cargo de los accionistas que tienen la responsabilidad sobre la gestión de la empresa.

En el segundo nivel, se hallan los trabajadores de los distintos departamentos que componen la empresa; el área de ventas, compras, Restaurante Creta, Sala de Bolos y *Play Go*, Centro de Convenciones, servicio técnico, limpieza, facturación y cobranza y choferes. El área de ventas es dirigida por 2 vendedoras que se encargan de los eventos que se realizan en el Centro de Convenciones (conferencias, talleres, conciertos, etc.), Creta Restaurante (confirmaciones, baby showers, etc.), Sala de Bolos y *Play Go* (cumpleaños de niños, adolescentes, etc.). El área de compras, se compone de una persona encargada, donde su responsabilidad principal es tener abastecidas a las empresas para que tengan un correcto funcionamiento. El Restaurante Creta está a cargo del chef principal quien supervisa y gestiona junto al área de compras mantener abastecido el local y brindar un servicio de calidad, para satisfacer a los clientes que llegan al restaurante. La Sala de Bolos y *Play Go* está a cargo de un asistente administrativo cuyas sus funciones son revisar inventarios, innovar la imagen, y actualizar y promocionar los productos de la empresa. Por su parte, el Centro de Convenciones Mall del Río está a cargo de 2 personas, que la empresa los denomina como capitanes, que se encargan que los eventos gestionados por las personas de ventas salgan de la mejor forma, supervisan salones, y contratan personal por horas que denominan eventuales. El servicio técnico está bajo la responsabilidad de 2 personas, cuyas funciones principales son que todos los locales se mantengan en correcto funcionamiento en sistemas, electricidad, iluminación, etc. El área de limpieza es responsable de que los salones, baños, oficinas se encuentren en óptimas condiciones para que cada persona pueda ejercer su trabajo en un ambiente sano y confortable. Cobranzas cumple con retenciones y facturaciones de los eventos que se realiza en el centro de convenciones. Por último, los choferes que hacen entregas a domicilio y mantenimiento de los vehículos.

En el tercer nivel del organigrama, se puede observar en la Figura 8, que se compone de cargos que se desprenden de los departamentos mencionados, los cuales facilitan y apoyan la ejecución de las tareas de cada responsable y/o departamento. Es así que, en Restaurante, debajo del Chef Principal, se encuentran cocineros, ayudantes, pasteleros y posilleros que trabajan en cocina, y saloneros que

atienden a los comensales. En sala de bolos trabajan, a órdenes del asistente administrativo, los cajeros que se encargan de atender las solicitudes de los clientes. Finalmente, en centro de convenciones, los capitanes se ayudan de saloneros para los eventos correspondientes. (Jarama, 2020).

En resumen, a la empresa Ress S.A. pertenece al grupo GO, cuenta con 38 trabajadores distribuidos en 9 departamentos que sirven de apoyo para el desarrollo de sus 4 actividades: *Play Go*, Sala de Bolos, Centro de Convenciones y Creta Restaurante. Los servicios de la empresa se prestan en el centro comercial Mall del Río en la ciudad de Cuenca y ha estado en funcionamiento desde junio del 2006.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

En el Capítulo 2, se realiza una revisión bibliográfica sobre clima laboral y las herramientas para poder determinar el entorno de la organización, en donde se hace una investigación descriptiva. Luego se determina la herramienta más óptima para la empresa para posteriormente poder verificar el nivel de influencia que tiene el clima organizacional en el comportamiento de los empleados y en el cumplimiento de sus actividades.

2.1 Desarrollo organizacional

2.1.1 Definición de desarrollo organizacional

Los autores Parra y Durán (2014) mencionan que el desarrollo organizacional es un conjunto de participaciones para mejorar las capacidades y habilidades en la solución de problemas organizacionales y la adaptabilidad a los cambios presentados. Para ello, el desarrollo organizacional se adapta a las necesidades de la empresa.

Según Linares et al (2013) mencionan que el desarrollo organizacional es el que busca realizar cambios según las necesidades, exigencias o demandas de la empresa para mejorar las relaciones humanas, factores económicos, relaciones entre grupos para una dirección exitosa. Pérez (2016) menciona que el desarrollo organizacional se enfoca especialmente en el ser humano es decir en los valores, las actitudes, las relaciones y el clima organizacional. Por lo tanto, basándonos en los conceptos tomados de los autores, podemos definir al Desarrollo Organizacional como un proceso que se enfoca en analizar al talento humano y guiar a la empresa hacia los cambios necesarios para una mejora en su productividad y eficiencia.

2.1.2 Importancia del desarrollo organizacional

Segredo y Alina (2013) nos dice que el Desarrollo Organizacional es la herramienta adecuada para la gestión del cambio con el objetivo de conseguir una mayor eficacia organizacional. Además, indica que, debido a los cambios percibidos en los últimos tiempos, es necesario entender los factores que influyen en la productividad de las personas en su desarrollo laboral.

Para Cardona y Hernández (2010) también el Desarrollo Organizacional ayuda con el proceso de cambio, pues nos dice que el DO maneja la transformación de la organización por medio de una adecuada administración del cambio. También acotan que se debe integrar a todos los niveles jerárquicos de la empresa para que se pueda llevar a cabo un buen desarrollo organizacional.

Parra y Durán (2014), otorgan importancia al DO debido a que se debe guiar a las organizaciones de manera que estas se adapten a las necesidades y retos de su entorno; además, las mismas deben ser capaces de responder con rapidez a los desafíos planteados por la globalización.

Por último, Petit et al (2012) enfatiza esta importancia hacia el desarrollo de un cambio que se adapte a las necesidades del entorno, debido a que, Latinoamérica, ha pasado por fuertes cambios sociopolíticos en las últimas décadas; lo que ha generado nuevas perspectivas sobre el desarrollo de las organizaciones.

2.1.3 Orígenes del desarrollo organizacional

Guízar (2008) citado por Cardona y Hernández (2010) indican que el desarrollo organizacional comienza en 1920 en Estados Unidos e Inglaterra debido una tendencia hacia el desarrollo del ser humano; por lo tanto, las organizaciones buscaban mejorar las relaciones humanas. Posteriormente, en 1960, surge la idea de poner en funcionamiento la metodología de “laboratorios de adiestramiento de sensibilidad”. Con lo cual, se buscaba obtener un desarrollo de toda la organización y no solo un beneficio individual.

Los autores Cardona y Hernández (2010) también consideran que un elemento importante en la evolución del desarrollo organizacional, son los grupos T (por training, traducida como capacitación), creados por Lewin (1947), que son sesiones de grupo en donde se busca mejorar el trabajo en equipo de sus participantes.

Cardona y Hernández (2010) hablan sobre el posible origen del término “Desarrollo Organizacional” y opinan que dicho término se pudo conceptualizar con diferentes autores como Blake, Shepard, Mouton, McGregor y Beckhard. Citan el artículo de Blake y Mouton (1982) en donde analizan el liderazgo de los individuos y trabajan con “grupo de desarrollo” en relación con el experimento de Baton Rouge donde trabajan con los grupos “T”, creados por Lewin (1947). A este programa se lo llamó desarrollo organizacional para diferenciarlo del desarrollo gerencial; debido a que en este programa se integraba a toda la organización.

Parra y Durán (2014) manifiestan que el desarrollo organizacional comienza en Estados Unidos debido a la búsqueda de que los laboratorios de adiestramiento no se enfoquen en el individuo sino en la empresa. Además, los autores atribuyen este origen principalmente a Douglas McGregor que en 1957 propuso la implementación de un programa de desarrollo organizacional.

Por lo tanto, tomando ambos estudios sobre el origen del desarrollo organizacional, se puede concluir que, el mismo nace por la tendencia de dejar de buscar un desarrollo individual en los trabajadores y empezar a enfocarse en el desarrollo de la organización entera. Una de las maneras de lograr este desarrollo es mediante programas en donde se capaciten a los colaboradores sobre el trabajo en equipo.

2.1.4 Técnicas de desarrollo organizacional

Tapia et al (2019) manifiestan que, una vez identificada la necesidad del cambio, se deben cuidar los siguientes aspectos: oportunidad, se refiere a que los administradores deben tomar decisiones y actuar de manera oportuna y en el tiempo adecuado; generación de apoyo, se debe buscar un agente externo que de una perspectiva objetiva sobre la situación; incentivos, demostrar un agradecimiento a

quienes sean parte del cambio de manera que se sientan comprometidos con el mismo; capacitación y entrenamiento personal, en este punto se considera la importancia de que todas las partes que van a ser parte del cambio deben estar preparados para llevarlo a cabo; aplicación de la planeación, se refiere a la puesta en marcha de las estrategias; seguimiento y evaluación, se refiere a la importancia de realizar una retroalimentación en las áreas intervenidas.

Parra y Durán (2014), exponen que como primer punto es necesario identificar las necesidades y oportunidades para poder determinar las acciones a seguir. Las técnicas consideradas por los autores son: aprendizaje organizacional, que proporciona oportunidades para la solución de problemas mediante un aprendizaje de las partes; gestión del conocimiento, habla sobre generar capital intelectual y capacidades organizativas mediante una correcta administración del conocimiento; construcción de equipos, nos dice que se fortalezcan los equipos de trabajo mediante tareas de mucha interacción que incrementen la confianza entre los miembros; y socialización, que es un proceso por el cual se dan a conocer los valores, normas y conductas que se requieren para ser parte de la organización.

En conclusión, se puede decir que el desarrollo organizacional nace de la necesidad de las organizaciones de mejorar las habilidades y capacidades de sus colaboradores, de tal manera que se ha convertido en un proceso que estudia al talento humano y guía al mismo para relacionar sus objetivos con las metas de la organización. Además, dicho proceso debe brindar las herramientas necesarias para que las empresas puedan adaptarse de manera oportuna y eficiente a los cambios, que, cada vez son más frecuentes en nuestro entorno.

2.2 Clima organizacional

2.2.1 Evolución de clima organizacional

Rodríguez (2016), menciona que en el año 1950 el concepto de clima organizacional se estudiaba de manera experimental y se centraba en cómo afectaría la productividad de los colaboradores en la organización. Para el año de 1960 el concepto de clima organizacional tuvo 2 escuelas las cuales fueron:

- La primera la escuela de Gestalt donde se enfoca en la percepción de los trabajadores que tienen ellos mismos sobre su entorno.
- La segunda la escuela Funcionalista definió que el pensamiento y comportamiento de cada persona depende del ambiente que lo rodea.

Para el año 1990 cambia las percepciones de los trabajadores puesto que las prácticas y procesos que ocurren en la entidad hace que incidan en la conducta del individuo

En la actualidad empresas pequeñas, medianas, grandes se enfocan al trabajador un elemento importante y clave puesto que se puede ver crecer la productividad, el desempeño y la satisfacción al momento que genera aportes positivos a la organización, cumpliendo, asimismo con los objetivos establecidos.

Podemos ver que a lo largo de los años siempre ha sido un factor importante el trabajador y su entorno puesto que de eso depende que la empresa salga adelante y pueda cumplir con las metas establecidas por sus dirigentes.

2.2.2 Conceptos de clima organizacional

Segredo Pérez (2011), propone una definición actual y menciona que el clima organizacional es una herramienta administrativa que ayuda a la toma de decisiones de los directivos y que les permite conducir la gestión en forma adecuada para mejorar en la productividad de la empresa y tener una visión de futuro de la sociedad.

Para Sampieri et al (2012), el clima organizacional está conformado por las percepciones colectivas del personal dependiendo de variables como la estructura, las políticas y las practicas colectivas, y los procesos que ocurren en la interacción cotidiana dentro de la organización (comunicación, liderazgo, etc.).

McKnight y Webster (2001), mencionan que el clima organizacional son las percepciones compartidas por los colaboradores sobre las prácticas y procedimientos de la institución.

Con base en los conceptos sugeridos por los autores, podemos definir al clima organizacional como la recopilación de las percepciones que tienen los miembros de una organización sobre la misma, ayudando así a la directiva a tomar decisiones que faciliten el logro de objetivos.

2.2.3 Importancia del clima organizacional

Pérez et al (2016) explica que es importante el clima organizacional pues puede facilitar la implementación de estrategias; o, por el contrario, puede dificultar que las mismas puedan ponerse en práctica. Por lo tanto, es necesario un buen desarrollo del clima organizacional para llevar a cabo de mejor manera la planificación de la empresa.

Dessler (1976) citado por García (2009), señala que el clima organizacional resulta importante debido a que cumple la función de vínculo entre los aspectos objetivos de la empresa y el comportamiento subjetivo de los colaboradores.

Cardona y Zambrano (2014) citando a Ostroff et al (2003), explican que el estudio de cultura y clima organizacional es importante para la psicología industrial y organizacional ya que ayudan a entender el comportamiento organizacional, debido a que los procesos sociales asociados a la cultura y ambiente influyen en los comportamientos individuales y grupales dentro de la organización.

Se puede concluir que el clima organizacional resulta importante ya que sirve de herramienta para relacionar los objetivos de la empresa con los objetivos individuales de sus colaboradores. Por lo tanto, el nivel de desarrollo de clima organizacional que se maneje facilitará o dificultará el progreso de los resultados.

2.2.4 Dimensiones del clima organizacional

Cardona y Buelvas (2010) citando a Robbins y Judge (2009) mencionan que en el clima organizacional se analizan las actitudes que presentan los colaboradores, pero que se debe enfocar en aquellas que tienen relación con el trabajo; dividiendo al análisis en tres tipos de actitudes: satisfacción con el trabajo, participación en el trabajo y compromiso en la organización.

Acorde a Salazar et al (2009), el clima organizacional se enfoca en obtener una visión general de la empresa a través de un grupo de componentes que son:

- El ambiente físico (instalaciones, equipos instalados, etc.)
- Características estructurales (estilo de la dirección, tamaño de la organización, etc.)
- Ambiente social (compañerismo, conflictos entre personas y departamentos, comunicación, etc.)
- Características personales (aptitudes y actitudes, etc.)
- Comportamiento organizacional (productividad, satisfacción laboral, etc.)

Los componentes inciden en las actividades diarias de los colaboradores en la efectividad, en la eficiencia, eficacia y en el desempeño general de la organización.

Olaz (2009) menciona cuatro escenarios que ayudan a medir el clima organizacional:

- Contexto organizativo: Recoge las variables relacionadas con la estructura organizativa de la institución.

- Contenido del trabajo: Analiza aspectos como el entorno, tareas, carga de trabajo, etc.
- Significado del grupo: Analiza el grado de cohesión del grupo.
- Apreciación individual del individuo: Examina las percepciones objetivas y subjetivas que puedan afectar al grupo.

Como se puede observar, para el análisis de clima organizacional, es necesario clasificar a las actitudes o percepciones de los miembros de la organización. Esta clasificación se refiere a las dimensiones del clima organizacional.

2.2.5 Herramientas para medir clima organizacional

Solarte (2009) menciona que para Méndez (2006) los instrumentos que ayudan a medir el clima organizacional parten de las percepciones de los empleados y se enfocan en identificar los factores internos que afecten el comportamiento de los mismos.

2.2.5.1 Herramienta de Litwin y Stringer

Acosta y Vanegas (2010) mencionan que el método de Litwin y Stringer (1968) busca explicar los aspectos más relevantes de la conducta de los miembros de una organización, para ello Litwin y Stringer proponen el análisis de nueve dimensiones que ayudarán a diagnosticar el clima organizacional de determinada empresa. Las nueve dimensiones están relacionadas con las propiedades de la organización y son:

1. **Estructura:** Analiza la percepción de los empleados sobre los canales formales dentro de la organización.
2. **Responsabilidad:** Se enfoca en buscar cómo se sienten los empleados sobre su empoderamiento dentro de la empresa.
3. **Recompensa:** En esta dimensión se revisa como se sienten los empleados con respecto a los estímulos que reciben por sus buenas labores.
4. **Riesgo:** Recopila los sentimientos que tienen los trabajadores con respecto al desafío propuesto por la organización.

5. **Calor:** Analiza cómo perciben los colaboradores el ambiente en el cual realizan sus actividades.
6. **Apoyo:** Revisa el sentimiento que tienen los trabajadores sobre la colaboración por parte de sus compañeros y jefes.
7. **Estándares de desempeño:** Analiza el empeño de la organización en proponer normas y políticas de desempeño.
8. **Conflicto:** Analiza la manera en la que la empresa acepta las opiniones de sus colaboradores.
9. **Identidad:** Busca analizar el grado de pertenencia que siente el empleado con respecto a la organización.

Para analizar las nueve dimensiones, los autores proponen la realización del cuestionario de Litwin y Stringer que fue adaptado por Echezuria y Rivas (2001). El cuestionario está conformado por 53 reactivos que se dividen en las nueve dimensiones antes mencionadas, los reactivos han sido realizados en escala tipo Likert con cuatro opciones de respuesta.

2.2.5.2 Herramienta de Rensis Likert

Brunet (2004) menciona al modelo de medición de Rensis Likert creado en 1976; dicho modelo plantea ocho dimensiones para medir el clima organizacional:

- Estilo de autoridad: cómo se administra el poder en la organización.
- Esquema motivacional: cómo motiva la empresa a sus empleados.
- Comunicación: tipo de comunicación que se maneja en la organización.
- Procesos de influencia: cómo la empresa enfoca a sus empleados a las metas.
- Proceso de toma de decisiones: tareas relacionadas con la toma de decisiones.
- Proceso de planificación: métodos para plantear objetivos.
- Proceso de control: cómo se distribuye el control en la empresa.
- Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento: cómo se mide el cumplimiento de objetivos.

Likert propone un cuestionario para analizar las diferentes dimensiones propuestas y en base a esos resultados, propone compararlos con cuatro tipos de sistemas de gestión:

- Sistema 1, autoritarismo explorador: las autoridades no confían en sus empleados, existe un clima de temor y desconfianza.
- Sistema 2, autoritarismo paternalista: existe confianza de la dirección a los subordinados, la mayor parte de las decisiones las toman los altos mandos.
- Sistema 3, consultivo: existe un clima de confianza, se trata de resolver necesidades de prestigio y estima. Sin embargo, siguen siendo los altos mandos quienes tomen la decisión.
- Sistema 4, participación en grupo: existe plena confianza en los empleados, el proceso de toma de decisiones es descentralizado.

2.2.5.3 Herramienta CLIOUNing

Mejías et al (2006) plantean el método CLIOUNing propuesto por Mejía (2005) tras una larga investigación y adaptación al medio educativo. La herramienta está estructurada por un cuestionario que consta de 37 variables que conforman la escala y de 4 variables auxiliares que evalúan la validez. Las respuestas se reflejan en una escala tipo Likert con 7 opciones, siendo 1 en desacuerdo y 7 de acuerdo. Dentro de su desarrollo plantea las siguientes dimensiones:

- Gestión institucional
- Retos individuales
- Interacción

Para realizar la encuesta, las 37 variables que componen la herramienta fueron presentadas de manera aleatoria, para evitar probables patrones de comportamiento

La fiabilidad de la herramienta se determina mediante el análisis de consistencia interna que refiere al grado de relación entre los componentes de la escala, con este fin se usó el coeficiente Alfa de Cronbach, los valores próximos a cero demostrarían

una ausencia de consistencia interna; y, por el contrario, los valores cercanos a uno demuestran la existencia de una consistencia interna entre los componentes.

CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA Y RESULTADOS

El capítulo 3 consta de la aplicación de la herramienta de diagnóstico de clima organizacional escogida por la empresa y la interpretación de los resultados obtenidos. La realización del cuestionario de diagnóstico nos permitirá conocer las percepciones que tienen los trabajadores de Ressa sobre el clima organizacional dentro de la empresa. Con los resultados de la herramienta se podrá realizar un diagnóstico sobre el estado de diferentes dimensiones de clima organizacional dentro la empresa; y, en base a estos estudios, proceder a la propuesta de plan de mejora que fortalezca las dimensiones evaluadas.

3.1 Descripción de herramienta

La herramienta escogida por la empresa para el diagnóstico de clima organizacional fue el instrumento desarrollado por Litwin y Stringer (1968), el cual consta de un cuestionario de 53 ítems estructurados con una escala de Likert que contiene las opciones: muy en desacuerdo, en desacuerdo, de acuerdo y muy de acuerdo. Las 53 preguntas corresponden a 9 dimensiones a analizar: estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calor, apoyo, estándares de desempeño, conflicto e identidad.

- **Estructura:** Esta dimensión se analiza desde la pregunta 1 hasta la 10 y es el grado de limitación que tiene el comportamiento del empleado mediante reglas, regulaciones y procesos formales. Es decir, que tan regulados son los empleados.
- **Responsabilidad:** Se encuentra conformada desde la pregunta 11 hasta la pregunta 17, y se trata del grado de autonomía que poseen los empleados para poder realizar adecuadamente sus labores en la empresa
- **Recompensa:** La dimensión de recompensa se ve reflejada desde la pregunta 18 hasta la 23, y es el grado de asociación entre la

remuneración/promoción entre el desempeño que tienen los colaboradores de la organización

- **Riesgo:** Las preguntas correspondientes a esta dimensión van desde la número 24 a la 28 y se trata del grado de riesgo que se toma en el trabajo que desempeña el empleado y el de la empresa
- **Calor:** La dimensión de calor se encuentra desde la pregunta 29 hasta la 33, en esta se analiza el grado de espíritu amigable que existe en los equipos de trabajo de la organización.
- **Estándares de Desempeño:** Conformada desde la pregunta 34 hasta la 39, recopila información sobre la importancia percibida por parte tanto del personal explícito como implícito y las metas de grupo.
- **Apoyo:** La dimensión está analizada desde la pregunta 40 a la 44 y mide la percepción de ayuda por parte de los directivos.
- **Conflicto:** Contiene 5 preguntas que van desde la 45 hasta la 49 y analiza el grado de escuchar diferentes opiniones sobre las maneras en las que pueden resolverse los problemas.
- **Identidad:** Conformada por las últimas 4 preguntas que van desde la 50 hasta la 53 y es el sentimiento o sensación de pertenecer a la organización.

3.2 Aplicación de herramienta

3.2.1 Población

La herramienta es aplicada al total de la población de colaboradores de la empresa Ress, la cual, al momento de realizar las encuestas, contaba con 2 empleados menos

de los descritos en los antecedentes de la empresa (38) debido a que fueron desvinculados de la empresa.

3.2.2 Aplicación y tabulación de datos

Para realizar las encuestas se procedió a citar a los empleados de los diferentes departamentos. Debido a la situación provocada por la pandemia del COVID-19; se debieron respetar medidas de distanciamiento social, por esto, los grupos a ser encuestados no fueron superiores a 3 personas. El tiempo de duración de la encuesta fue de 30 minutos en promedio por grupo y previo a la realización de la misma, se explicó el procedimiento para llenar el cuestionario y la importancia de la misma.

La información recopilada mediante la herramienta fue analizada mediante el programa Microsoft Excel, en donde fueron tabulados los datos de las 36 encuestas. Mediante el software mencionado, se calculó el promedio de calificación de las 9 dimensiones analizadas.

Para tabular las encuestas se realizó la asignación de un valor a las diferentes opciones de respuesta de la escala de Likert, de la siguiente manera:

- Muy en Desacuerdo: 1
- En desacuerdo: 2
- De acuerdo: 3
- Muy de acuerdo: 4

Tabla 1 Rango para interpretación de resultados

Escala	Ponderación
1	Muy en desacuerdo
1,1 - 2	En desacuerdo
2,1 - 3	De acuerdo
3,1 - 4	Muy de acuerdo

Fuente: Elaboración propia

3.3 Resultados

Con la información recopilada se procede a la presentación de los resultados con su respectivo análisis; en cada dimensión se calculó el promedio de las 36 encuestas validadas para cada pregunta. Con este resultado se procedió al análisis.

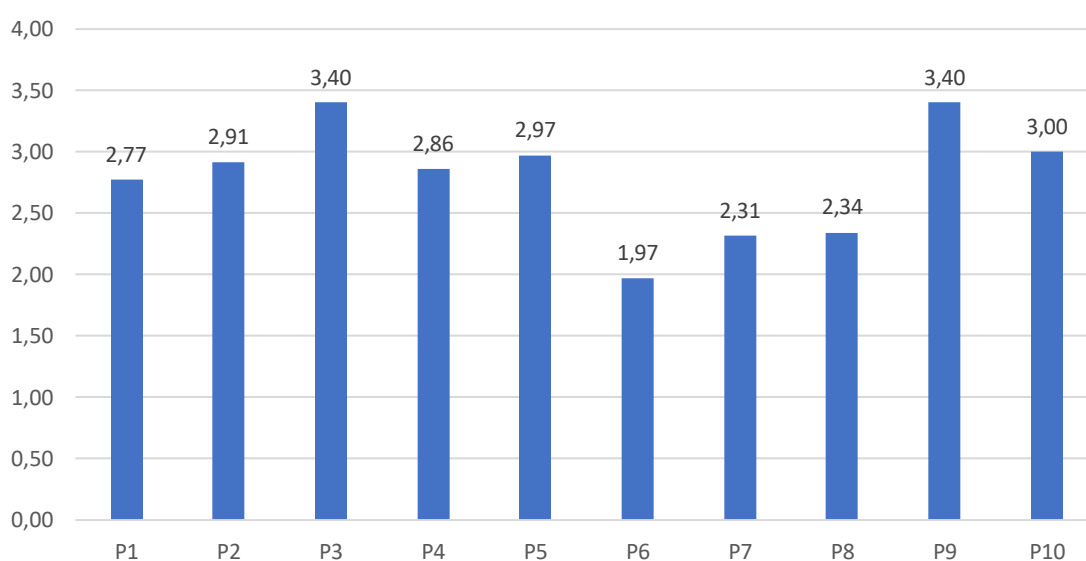
3.3.1 Dimensión estructural

La dimensión de estructura está conformada por las preguntas:

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.

Figura 9 Dimensión Estructura



Fuente: Elaboración propia

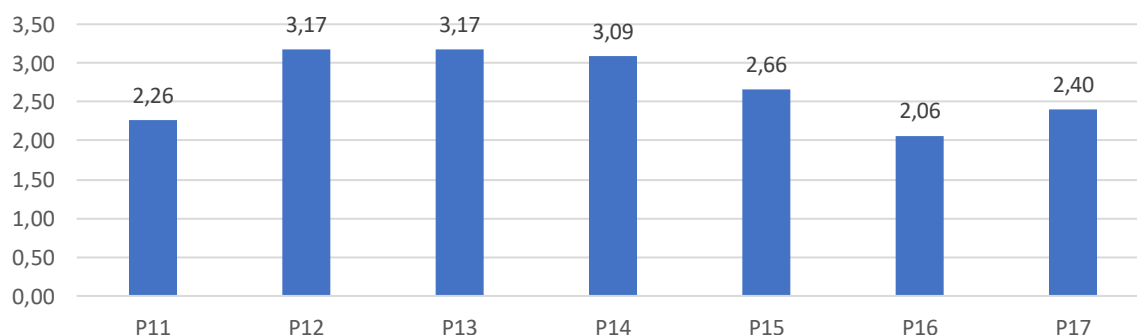
Como se puede observar en la Figura 9, en la dimensión de estructura, las calificaciones más altas corresponden a las preguntas 3 y 9, con una puntuación de 3,40. Le siguen la pregunta 10 con una calificación de 3,00; a continuación, con 2,97 puntos se encuentra la pregunta número 5, seguida de la 2 con una calificación de 2,91; por debajo de esta se encuentra la pregunta 4 con 2,86 puntos; con 2,77 puntos le sigue la pregunta 1, con 2,34 la pregunta 8, con 2,31 la pregunta 7; y, finalmente la pregunta número 6 con 1,97 puntos.

3.3.2 Dimensión responsabilidad

La dimensión de responsabilidad se encuentra conformada por las preguntas:

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 verificando 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.

Figura 10 Dimensión responsabilidad



Fuente: Elaboración propia

En la Figura 10, se puede notar que las preguntas con la mayor puntuación son la número 12 y la número 13, ambas alcanzan los 3,17 puntos; la pregunta número 14

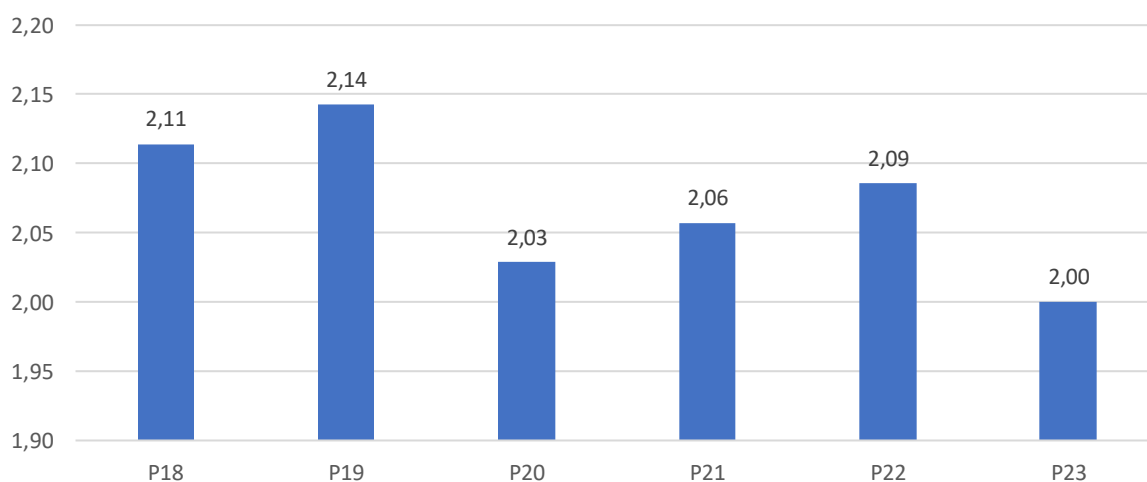
es la siguiente en puntuación con 3,09 puntos; le sigue la pregunta 15 con un promedio de calificación de 2,66 puntos, por debajo de esta se encuentra la pregunta número 17 con 2,40 puntos; seguida por la pregunta 11 con 2,26 puntos; y con la menor puntuación se encuentra la pregunta número 16 con 2,06 puntos.

3.3.3 Dimensión recompensa

En la dimensión recompensa se analizan las siguientes preguntas:

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

Figura 11 Dimensión recompensa



Fuente: Elaboración propia

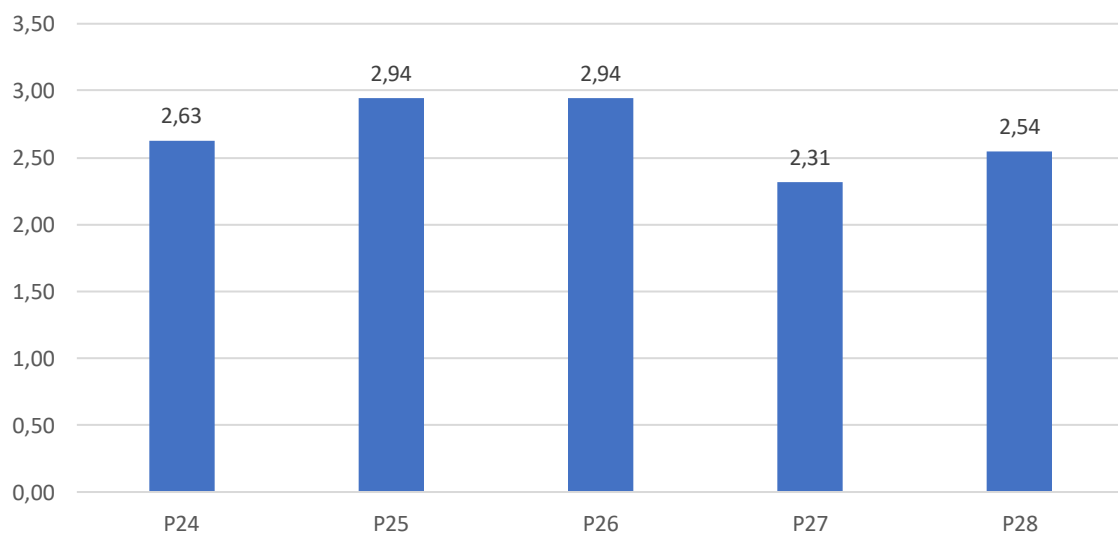
La Figura 11, muestra que la pregunta con mayor calificación es el número 19, con una puntuación de 2,14; seguida por la pregunta 18 que alcanza los 2,11 puntos; a continuación, se encuentra la pregunta 22 con 2,09 puntos; le siguen la pregunta 21 con 2,06 puntos, la 20 con 2,03 puntos; y finalmente, la pregunta 23 con 2,00 puntos.

3.3.4 Dimensión riesgo

La dimensión de riesgo contiene las siguientes preguntas:

- 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.

Figura 12 Dimensión Riesgo



Fuente: Elaboración propia

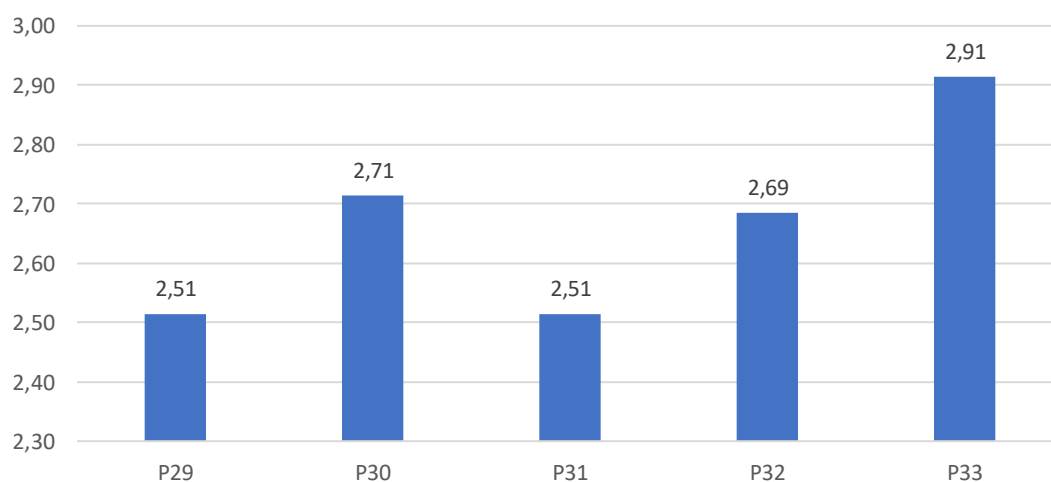
Como se puede observar, la Figura 12 muestra que las preguntas con mejor promedio de calificación son las preguntas 25 y 26, que alcanzan una puntuación de 2,94; le siguen la pregunta número 24 con 2,63 puntos; la pregunta 28 con 2,54 puntos; y, por último, con 2,31 puntos se encuentra la pregunta número 27.

3.3.5 Dimensión calor

La dimensión calor cuenta con 5 preguntas que son:

- 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

Figura 13 Dimensión Calor



Fuente: Elaboración propia

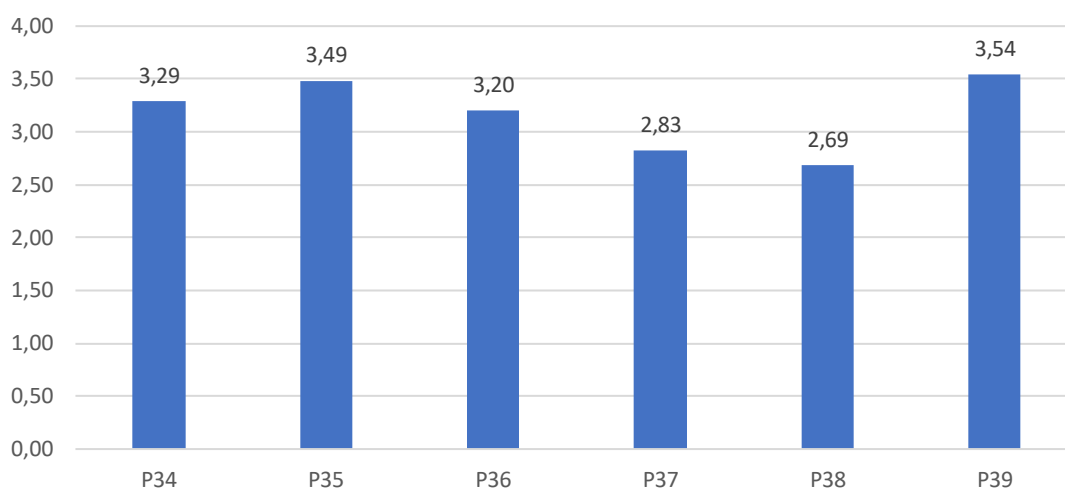
En la Figura 13, se puede observar que la mayor puntuación corresponde a la pregunta número 33, con una calificación promedio de 2,91 puntos; le sigue la pregunta 30 con una puntuación de 2,71; a continuación, se encuentra la pregunta número 32 con una calificación promedio de 2,69; finalmente las preguntas 29 y 31 comparten el último lugar con una puntuación 2,51.

3.3.6 Dimensión estándares de desempeño

La dimensión de estándares de desempeño contiene las siguientes preguntas:

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.

Figura 14 Dimensión Estándares de desempeño



Fuente: Elaboración propia

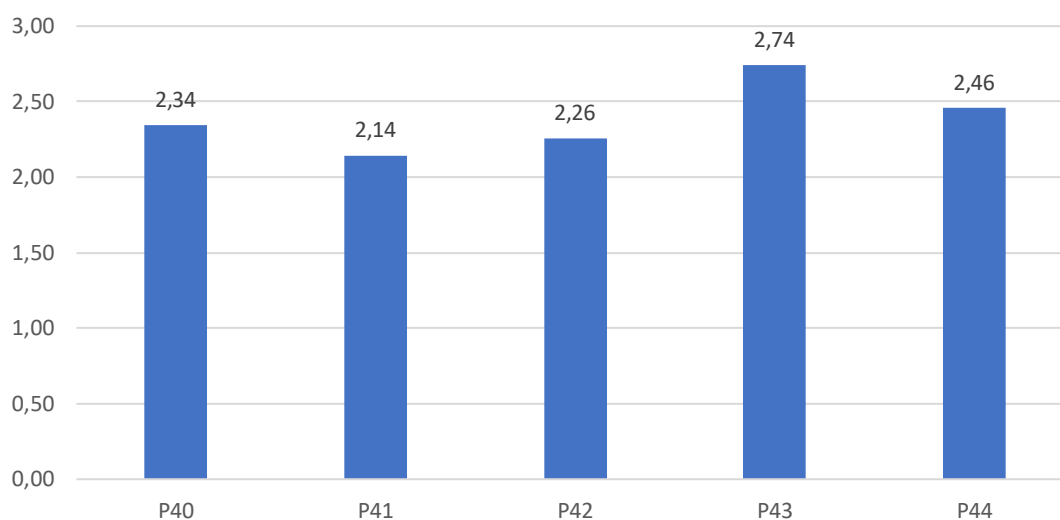
En la Figura 14, se puede observar que la pregunta que obtiene la calificación más alta es la número 39, con una puntuación de 3,54; le sigue la pregunta número 35 con una puntuación de 3,49; a esta le sigue la pregunta número 34 con una puntuación promedio de 3,29; la pregunta número 36 alcanza una puntuación de 3,20. Las preguntas peor puntuadas son las preguntas 37 y 38; con una puntuación de 2,83 y 2,69 respectivamente.

3.3.6 Dimensión apoyo

La dimensión de apoyo está conformada por 5 preguntas que son:

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.).

Figura 15 Dimensión Apoyo



Fuente: Elaboración propia

En la Figura 15, se puede observar que la pregunta mejor puntuada es la número 43, que alcanza un promedio de 2,74; le sigue la pregunta 44 con una calificación de 2,46; a continuación, se ubica la pregunta 40 que obtuvo una puntuación de 2,34; después, se ubica la pregunta 42 con 2,26 puntos; finalmente, la pregunta que alcanzó una menor puntuación fue la número 41, con 2,14 puntos.

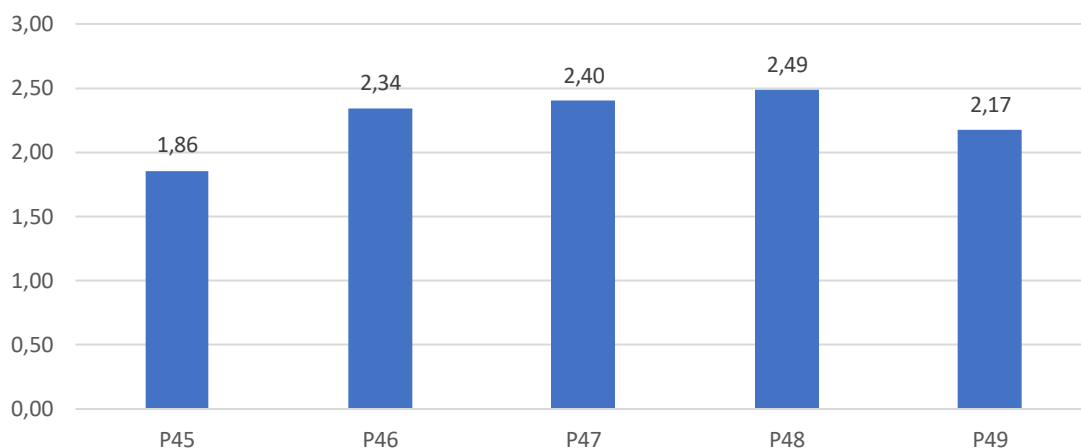
3.3.7 Dimensión conflicto

La dimensión de conflicto está conformada por 5 preguntas, las cuales son:

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.

Figura 16 Dimensión conflicto



Fuente: Elaboración propia

En la Figura 16, se puede apreciar que la pregunta que lidera en puntuación es la número 48, que alcanza una puntuación de 2,49; en segundo lugar, se encuentra la pregunta 47 con 2,40 puntos; a continuación, se ubica la pregunta 46 que obtuvo una calificación de 2,34; le sigue la pregunta 49 con una puntuación de 2,17; y, finalmente, en el último lugar se ubica la pregunta 45 que alcanzó una puntuación de 1,86 puntos.

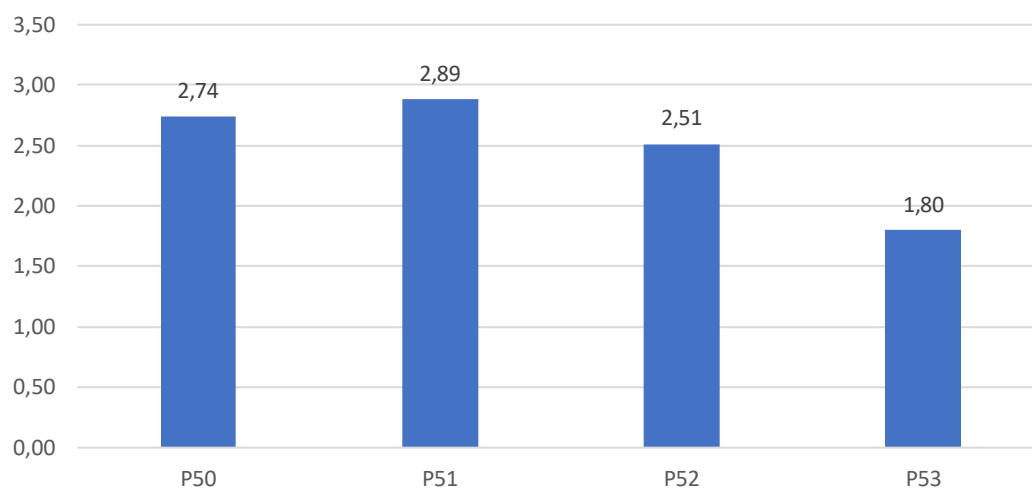
3.3.7 Dimensión identidad

La dimensión de identidad contiene las siguientes preguntas:

- 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.

Figura 17 Dimensión identidad



Fuente: Elaboración propia

En la Figura 17, se indica que, con 2,89 puntos, la pregunta número 51 sobre sale del resto, le sigue la pregunta 50 con una puntuación de 2,74; después se ubica la pregunta 52 que obtuvo una calificación de 2,51 puntos, y, finalmente se encuentra la pregunta 53 que obtuvo una puntuación de 1,80.

Finalmente, se analizarán las dimensiones conjuntas, cada una puntuada con el promedio de las calificaciones de las diferentes preguntas que conforman cada dimensión.

Para interpretar el promedio de las dimensiones se usó la siguiente escala:

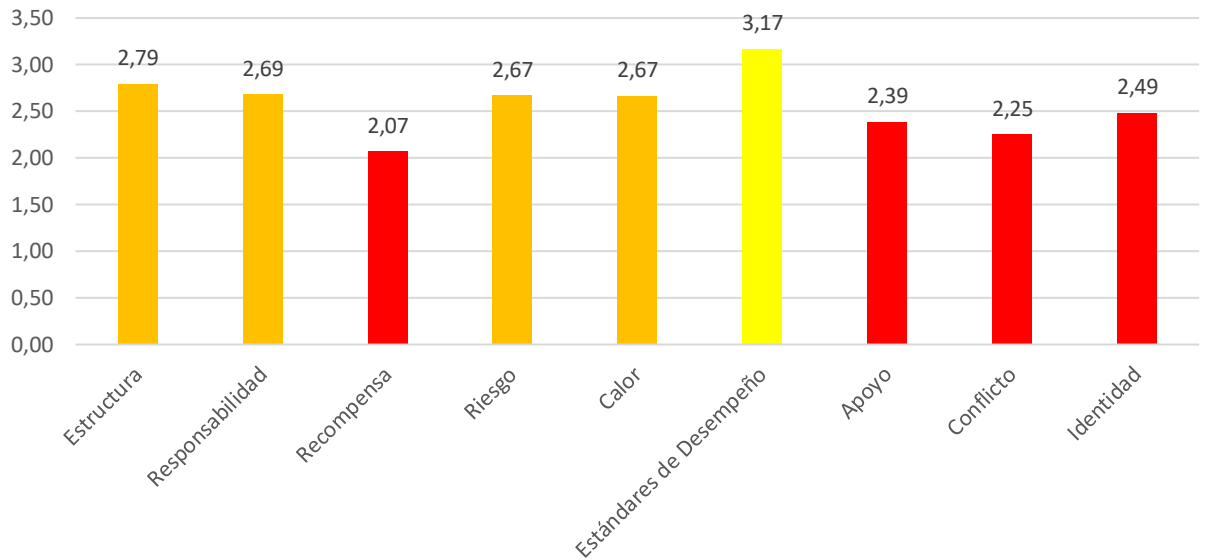
Tabla 2 Rango para interpretación de promedios

Escala		Ponderación
Menos de 2,5		Muy desfavorable
2,5 – 2,9		Desfavorable
3,0 – 3,5		Favorable
3,6 – 4,0		Muy favorable

Fuente: Elaboración propia

Para aquellas dimensiones que obtengan una calificación promedio menor 2,5 se les asignará el color rojo, la ponderación de “Muy desfavorable”. Para las dimensiones que alcancen una puntuación entre 2,5 y 2,9; el color asignado será el naranja, la ponderación “Desfavorable”. Las dimensiones cuyas calificaciones estén entre 3,0 y 3,5 la ponderación será “Favorable”, se le asignará el color amarillo. Finalmente, para las dimensiones que obtengan una calificación entre 3,6 y 4,0; se les asignará el color verde, la ponderación será “Muy favorable”.

Figura 18 Resumen dimensiones



Fuente: Elaboración propia

Como se aprecia en la Figura 18, la dimensión con un mejor promedio entre sus calificaciones es la dimensión de Estándares de Desempeño con una puntuación de 3,17 que equivale a la dimensión favorable; le sigue la dimensión de Estructura, que alcanza los 2,79 puntos que equivale a la dimensión desfavorable; a continuación, se encuentra la dimensión de Responsabilidad con 2,69 puntos que equivale a la dimensión desfavorable; debajo de esta, con 2,67 puntos igualan la posición las dimensiones de Riesgo y Calor que se encuentran en la dimensión de desfavorable; a estas le siguen las dimensiones de identidad, apoyo y conflicto, con una puntuación de 2,49; 2,39 y 2,25 respectivamente que equivale a la dimensión muy desfavorable; finalmente, la dimensión peor puntuada es Recompensa, que alcanza una calificación de 2,07 que equivale en la dimensión muy desfavorable.

De acuerdo a la calificación obtenida y aplicando la escala asignada; las dimensiones se ubicarían de la siguiente manera:

Tabla 3: Rango para clasificación de dimensiones

Escala	Ponderación	Dimensiones según resultados	Propuesta de acción
Menos de 2,5	Muy desfavorable	<ul style="list-style-type: none"> - Recompensa - Apoyo - Conflicto - Identidad 	Plan de mejora
2,5 – 2,9	Desfavorable	<ul style="list-style-type: none"> - Estructura - Responsabilidad - Riesgo - Calor 	Plan de mejora
3,0 – 3,5	Favorable	<ul style="list-style-type: none"> - Estándares de desempeño 	Plan de reforzamiento
3,6 – 4,0	Muy favorable		Plan de reforzamiento

Fuente: Elaboración propia

De esta manera, las dimensiones que alcancen la ponderación “Muy desfavorable” y “Desfavorable” tendrán como propuesta de acción un plan de mejora y, las dimensiones que obtuvieron la ponderación “Favorable” y “Muy favorable” serán asignadas con un plan de reforzamiento como propuesta de acción.

Es necesario un plan de mejora para las dimensiones de estructura, responsabilidad, riesgo y calor que se encuentran con una calificación entre 2,9 y 2,5; y una

ponderación de “Desfavorable”; junto con las dimensiones de recompensa, apoyo, conflicto e identidad que obtuvieron una calificación menor a 2,5 con la ponderación de “Muy desfavorable”. Y, es necesario un plan de reforzamiento para la dimensión de estándares de desempeño que es la única que supera los 3 puntos, ubicándose con la ponderación de “Favorable”.

CAPÍTULO 4: PLAN DE ACCIÓN

Finalmente, el Capítulo 4 está compuesto por la propuesta de un plan de mejora enfocado en las dimensiones que obtuvieron una calificación menor a 3; es decir, 8 de las 9 dimensiones evaluadas. En cada dimensión se tomarán en cuenta las preguntas cuyas percepciones sean desfavorables. El plan de mejora se lo propone con el objetivo de mejorar las dimensiones que resultaron con baja calificación tras haber aplicado la herramienta de Litwin y Stringer; y, de esta manera, mejorar la percepción sobre el clima organizacional que tienen los trabajadores de Ress.

4.1 Plan de mejora para clima organizacional para la empresa Ress.

Tabla 4: Plan de mejora para clima organizacional para la empresa Ress

DIMENSIÓN	CONCEPTO DE LA DIMENSIÓN	PREGUNTA	OBJETIVO	ACTIVIDAD(ES)	PLAZO DE EJECUCIÓN	RESPONSABLES	MEDIO DE VERIFICACIÓN
Recompensa	Percepción de los trabajadores sobre la recompensa/remuneración recibida por el trabajo.	21. En esta organización hay mucha crítica.	Satisfacer la recompensa esperada por los empleados.	Efectuar reuniones donde se den a conocer los sistemas de recompensa de la empresa RESS.	1 mes	- Gerente General	Diagnóstico de clima organizacional
Apoyo	Percepción de los colaboradores sobre la presencia de un espíritu de ayuda	40. Si me equivoco, las cosas van mal	Reducir los errores ocasionados en los puestos de trabajos por medio del	Realizar evaluaciones de desempeño.	2 meses	- Recursos Humanos	Indicadores de desempeño

	dentro de la organización.	para mis superiores.	apoyo de las jefaturas, realizando evaluaciones de desempeño en donde la retroalimentación de los jefes es fundamental para evitar futuros errores.			- Gerente General	
Conflicto	Percepción del colaborador por la capacidad que posee en la organización de aceptar opiniones distintas, aceptar	49. Lo más importante en la organización es tomar decisiones de la manera más	Mejorar la toma de decisiones dentro de la organización.	Realizar reuniones mensuales para toma de decisiones eficientes con los	1 mes	- Gerente General - Jefes Departamentales	Diagnóstico de clima organizacional.

	problemas y buscar soluciones.	fácil y rápida posible.		jefes de cada departamento.			
Estructura	Percepción de los trabajadores sobre las reglas, procedimientos, trámites, etc., es decir que tan regulados son los empleados.	7. El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta).	Mejorar los trámites a seguir dentro de Ressa para que nuevas ideas puedan surgir dentro de los puestos de trabajo.	Implementar un espacio mensual, dedicado a escuchar nuevas ideas por parte del personal con los jefes de línea.	1 meses	- Gerente general - Recursos Humanos	Diagnóstico de Clima Organizacional
		8. Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.	Conseguir que los empleados de Ressa tengan claro su cargo y funciones.	Elaborar el manual de funciones e iniciar con procesos de administración de talento humano y compartirlo con	2 meses	- Gerente General - Recursos Humanos	Evaluación de Desempeño y diagnóstico de clima organizacional

				los miembros de la organización.			
Responsabilidad	Percepción de los trabajadores sobre la autonomía que poseen en la toma de decisiones relacionada a trabajo.	11. Desconfiamos mucho de los juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces.	Confiar en el buen trabajo de los empleados de la empresa.	Capacitar a los empleados y evaluar el resultado de dicha capacitación con talleres de responsabilidad.	6 meses	- Recursos Humanos - Jefes Departamentales	Evaluación de desempeño
		16. En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una	Lograr que los empleados se responsabilicen del buen	Implementar capacitaciones, talleres de responsabilidad y ética en el trabajo. Asimismo,	3 meses	- Recursos Humanos	Diagnóstico de clima organizacional

		gran cantidad de excusas.	cumplimiento de sus tareas.	actualizar las políticas internas que estimulen la responsabilidad del personal.			
		17. En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades.	Conseguir que el personal asuma sus errores y mejoren las actividades implementadas.	Realizar retroalimentación de los resultados positivos y negativos a través de capacitaciones para que el personal conozca sus errores y mejoren sus actividades laborales.	3 meses	<ul style="list-style-type: none"> - Recursos Humanos - Gerente general 	Diagnóstico de clima organizacional

Riesgo	Recopila los sentimientos que tienen los trabajadores con respecto al desafío propuesto por la organización.	27. La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.	Conseguir que la empresa trace objetivos que se puedan cumplir con la mayor efectividad para agilizar la toma de decisiones de bajo impacto.	Realizar capacitaciones en toma de decisiones con jefaturas departamentales.	3 meses	- Recursos Humanos - Gerente General	Evaluación de desempeño y Diagnóstico de clima organizacional
Calor	Grado de espíritu amigable que hay entre los empleados de trabajo dentro de la organización.	31. Es difícil llegar a conocer a las personas en esta organización.	Mejorar la relación entre empleados dentro de la organización.	Realizar talleres de integración entre departamentos para mejorar la	Anual	- Gerente General	Diagnóstico de clima organizacional

		32. Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí.		relación entre empleados.		- Recursos Humanos.	
--	--	--	--	---------------------------	--	---------------------	--

Fuente: Elaboración propia

Nota: La dimensión de identidad no fue analizada, puesto que con los resultados obtenidos no se encuentran mayores inconvenientes. Por lo tanto, no se propone ningún plan de reforzamiento.

CONCLUSIONES

La empresa Ress S.A. pertenece a la corporación Gerardo Ortiz, empieza a desarrollar sus funciones en Cuenca, Ecuador, en junio del 2006, dedicándose al sector de entretenimiento y servicios, para esto se divide en 4 actividades que son: Restaurante Creta, Sala de Bolos, *Play Go* y Centro de Convenciones; para el desarrollo de sus actividades, la empresa lleva una estructura organizacional de manera jerárquica, dividida en 9 departamentos. La empresa busca incrementar su portafolio, posicionar a la marca y mantener a su personal capacitado; fomentando siempre los valores de esfuerzo, empatía, solidaridad, respeto y cumplimiento. Además, Ress tiene como visión especializarse en la organización de eventos, pues busca llegar a ser líder a nivel nacional y latinoamericano del sector.

Después de la revisión bibliográfica se concluye que el clima organizacional influye directamente en las actitudes y en las aptitudes de los empleados y por eso que este estudio invita al examen para que la empresa cumpla con los objetivos planteados. Por otro lado, para poder medir clima organizacional se busca una herramienta que ayude alcanzar resultados efectivos y es por qué se debe hacer un análisis de cada herramienta según las necesidades de la empresa.

La herramienta que escogió la empresa es el cuestionario de Litwin y Stringer, que, con 53 preguntas en escala de Likert, analiza 9 dimensiones (estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calor, apoyo, estándares de desempeño, conflicto e identidad). La aplicación de la herramienta se la realizó a toda la población de Ress; que, a la fecha de la ejecución de la encuesta, constaba de 36 empleados. Para la tabulación de los resultados se utilizó el programa Microsoft Excel, tomando en cuenta que la asignación de los valores a la escala de Likert fue: muy en desacuerdo: 1; en desacuerdo: 2; de acuerdo: 3; muy de acuerdo: 4. Con esto se procedió a calcular el promedio de cada dimensión, el resultado de los promedios fue analizado de manera que para aquellas dimensiones que obtuvieron un promedio menor a 2,5 se les asignó el color rojo, la ponderación de “Muy desfavorable” y una propuesta de plan de mejora; para las dimensiones que

alcanzaron un promedio entre 2,5 y 2,9; el color asignado fue naranja, la ponderación “Desfavorable” y una propuesta de plan de mejora; las dimensiones con promedios entre 3,0 y 3,5 tuvieron ponderación de “De acuerdo”, se les asignó el color amarillo y una propuesta de plan de reforzamiento; finalmente, para las dimensiones que obtuvieron un promedio entre 3,6 y 4,0, se les asignó el color verde, ponderación de “Muy favorable” y una propuesta de plan de reforzamiento. Las calificaciones de las dimensiones de Ress fueron: estructura: 2,79; responsabilidad: 2,69; recompensa: 2,07; riesgo: 2,67; calor: 2,67; estándares de desempeño: 3,17; apoyo: 2,39; conflicto: 2,25; e identidad: 2,49. Por lo que, la dimensión de estándares de desempeño es la única superior a 3 puntos de promedio y se ubica en la ponderación de “Favorable”; las 8 dimensiones restantes se encuentran entre 2 y 3; obteniendo ponderaciones de “Desfavorable” y “Muy desfavorable”; por lo que requieren de un plan de mejora.

Dentro del plan de acción, se han propuesto objetivos, actividades, responsables, plazos y medios de verificación para las diferentes estrategias de mejoría. Las dimensiones tomadas en cuenta en el plan son las dimensiones de: estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calor, apoyo y conflicto. La dimensión de estándares de desempeño no requirió de un plan de mejora puesto que su análisis resultó en una valoración favorable; y, la dimensión de identidad, a pesar de que debido a su puntuación requería de un plan de mejora, dentro de sus ítems no se encontró la necesidad de plantear mejorías.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la gerencia de Ressa implementar y desarrollar la propuesta de plan de mejora sugerida y a los demás departamentos apoyar en el buen funcionamiento de las actividades planificadas.
- También se sugiere realizar el seguimiento de las estrategias planteadas en la propuesta de plan de mejora mediante los medios de verificación sugeridos.
- Además, se recomienda introducir al diagnóstico de clima organizacional dentro de las evaluaciones anuales de la empresa, con el objetivo no solo de verificar la corrección de las dimensiones con deficiencia, sino que buscando proteger a las dimensiones que obtuvieron resultados favorables.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, B., y Venegas, C. (2010). Clima organizacional en una empresa cervecera: un estudio exploratorio. *Revista de investigación en psicología*, 13(1), 163-172.
- Brunet, L. (2005). *El clima de trabajo en las organizaciones*. Trillas.
- Cardona, D. A., y Buelvas, S. (2010). Medir el clima organizacional. *Saber, Ciencia y Libertad*, 5(2), 141-150.
- Cardona, D. A., y Cobos, J. S. H. (2010). Desarrollo organizacional. *Saber, ciencia y libertad*, 5(1), 83-94.
- Cardona, D.A. y Zambrano, R. (2014). Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional. *Estudios Gerenciales*, 30(131),184-189.
- Cartwright y P. C. Earley (eds.), *The International handbook of organizational culture and climate* (533-555). Chichester, West. Sussex: John Wiley y Sons Ltd.
- Corporación Gerardo Ortiz. (2014). Gerardo Ortiz & Hijos. Recuperado el 3 de junio de 2020, de Corporación Gerardo Ortiz & Hijos: <https://www.gerardoortiz.com/go-historia.html>
- Echezuría, A., y Rivas, A. (2001). Estudio de clima organizacional en la unidad de recursos humanos en una muestra de organismos públicos y empresas privadas (Tesis para optar al título de licenciado en Relaciones Industriales). Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.
- García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de administración* (42), 43-61.
- Hernández Sampieri, Roberto, Méndez Valencia, Sergio, y Contreras Soto, Ricardo (2014). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. *Contaduría y*

Administración, 59(1),229-257. [fecha de Consulta 14 de marzo de 2021].
ISSN: 0186-1042.

Jarama, D. (6 de octubre de 2020). Antecedentes Ress Cía. Ltda. (C. Ortiz, Entrevistador)

Jarama, D. (22 de octubre de 2020). Organigrama de la empresa. (C. Ortiz, Entrevistador)

Jarama, D. (10 de octubre de 2020). Resumen Ejecutivo del Plan de Marketing Periodo 2018. (C. Ortiz, Entrevistador)

Litwin, G. y Stringer, R. (1968). Motivation and Organizational Climate. Harvard Business School.

Mall del Río. (2019). Centro de Convenciones Mall del Río. Recuperado el 10 de junio de 2020, de Centro de Convenciones Mall del Río:
<https://www.convencionesdelrio.com/>

Mall Del Río. (2019). Centro de Convenciones Mall Del Río. Recuperado el 12 de junio de 2020, de Centro de Convenciones Mall Del Río Área Catering:
<https://www.convencionesdelrio.com/creta/>

Mall del Río. (2019). MALL DEL RÍO. Recuperado el 19 de junio de 2020, de PLAY GO: <http://www.malldelrio.com/marca/playgo/249/>

Mall del Río. (2019). MALL DEL RÍO. Recuperado el 22 de junio de 2020, de MALL DEL RIO: <http://www.malldelrio.com/marca/creta-restaurant/154/>

Martín Linares, X., Segredo Pérez, A. M., y Perdomo Victoria, I. (2013). Capital humano, gestión académica y desarrollo organizacional. Educación Médica Superior, 27(3), 288-295.

- McKnight, D. H. y J. Webster (2001). Collaborative insight or privacy invasion? Trust climate as a lense for understanding acceptance of awareness systems. En G. L Cooper, S.
- Méndez, C. (2006). Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención. Colección de lecciones de administración. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Mejías, A., Reyes, O., y Arzola, M. (2006). Medición del clima organizacional en instituciones de educación superior. Universidad, ciencia y tecnología, 10(38), 55-61.
- Olaz Capitán, Á. J. (2009). Definición de un modelo de clima laboral basado en la gestión por competencias. Papers: Revista de sociología, (91), 193-201.
- Palacios, E. (26 de junio de 2006). Escritura Pública de la Constitución de la compañía de responsabilidad limitada restaurantes, entretenimientos y servicios Ress Cía. Ltda. (C. Ortiz, Entrevistador Cuenca, Azuay, Ecuador: Notario Público Noveno Cuenca Ecuador.
- Parra, M., y Durán, S. (2014). Desarrollo organizacional y estrategias de technoformación en instituciones de educación superior colombianas. Dictamen Libre, (14-15), 14-23.
- Pérez, A. M. S. (2016). Desarrollo organizacional. Una mirada desde el ámbito académico. Educación médica, 17(1), 3-8.
- Pérez, A. M. S., Milian, A. J. G., Cabrera, P. L., y Victoria, I. P. (2016). Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual. Revista de Información científica para la Dirección en Salud. INFODIR, (24), 86-99.
- Petit, E., Abad, R., López, M., y Romero, R. (2011). Desarrollo Organizacional Innovador: un nuevo enfoque gerencial para Latinoamérica. Opción: Revista de Ciencias Humanas y Sociales, (67), 173-205.

- Robbins, S., y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional* (Decimotercera ed.). México: Pearson Educación.
- Rodríguez, E. (2016). El clima organizacional presente en una empresa de servicio. *Revista educación en valores*, 1(25), 3-18.
- Salazar Estrada, J. G., Guerrero Pupo, J. C., Machado Rodríguez, Y. B., y Cañedo Andalia, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Acimed*, 20(4), 67-75.
- Segredo Pérez, A. M. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista cubana de salud pública*, 39(2), 385-393.
- Segredo Pérez, A. M. (2011). La gestión universitaria y el clima organizacional. *Educación médica superior*, 25(2), 164-177.
- Solarte, M. G. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. *Cuadernos de administración*, 25(42), 43-61.
- Tapia, I. F. M., Álvarez, J. C. E., Zurita, C. I. N., y Andrade, J. E. O. (2019). Desarrollo organizacional como estrategia de modernización de la calidad del servicio de alimentos y bebidas. *Visionario Digital*, 3(2.2), 103-119.

ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario de Litwin y Stringer

Cuestionario de Clima Laboral de Litwin y Stringer (1968) (Revisado, 2001)										
Edad:		Sexo:		Antigüedad:						
Cargo:										
Departamento:										
<p>En el siguiente cuestionario indique para cada una de las siguientes afirmaciones su grado de acuerdo o desacuerdo en relación a su percepción sobre diversos aspectos de la institución, marcando con una X en la respuesta que considere más acertada. Asegúrese de responder a todas las preguntas. No hay respuestas equivocadas.</p>							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														

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				

MUCHAS GRACIAS POR PARTICIPAR.					
RECUERDE REVISAR SI HA CONTESTADO TODAS LAS PREGUNTAS					

Anexo 2: Carta de autorización

Ingeniero,
Daniel Rohrbein
GERENTE GENERAL DE RESS CIA LTDA.
Su despacho. _

Jennifer Camila Ortiz Galindo y Julio Bernardo Tamayo Loyola, estudiantes de la Escuela de Administración de empresas de la Universidad del Azuay, solicitamos a usted que nos autorice la aplicación del cuestionario de clima laboral de Litwin y Stringer para los 35 empleados con los que cuenta la empresa, de manera que podamos cumplir con el trabajo de titulación denominado "Diagnostico de clima organizacional y una propuesta de plan de acción en la empresa Restaurantes Entretenimiento y Servicios RESS Cía. Ltda."

Es de mucha importancia explicar la herramienta para tener el conocimiento lo cual hemos realizado una recopilación de información obtenidas a lo largo de la realización del estudio para la obtención de la titulación, y permitirá una comprensión adecuada para poder guiarles a los colaboradores y obtener datos confiables.

El cuestionario de Litwin y Stringer fue elaborado en el año 1968, con revisión en el año 2001 están compuesto por 35 reactivos distribuidos en 9 dimensiones en escala tipo Likert con 4 opciones de respuesta muy desacuerdo, desacuerdo, de acuerdo, muy de acuerdo.

A continuación 9 dimensiones de la herramienta:

1. **Estructura** (preguntas de la 1 a la 10)
Es la percepción de los colaboradores conforma a las normas, reglas internas de la organización, procedimientos, trámites. También pone énfasis en la administración contra el ambiente de trabajo libre, informal y no estructurado. Esta afecta la conducta individual y grupal.
2. **Responsabilidad** (preguntas de la 11 a la 17)
Percepción que tienen los colaboradores respecto independencia y toma de decisiones relacionadas a su trabajo, se enfoca el sentir sobre su propio jefe, compromiso elevado en el trabajo, tomar las decisiones por si solo, es super importante para poder integrar al individuo y su organización.
3. **Recompensa** (preguntas de la 18 a la 23)
Refleja la percepción de los colaboradores sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Mide a la organización utiliza más el premio que el castigo.
4. **Riesgo** (preguntas de la 24 a la 28)
Son los sentimientos y desafíos que se les impone en el trabajo a los colaboradores.
5. **Calor y relaciones** (preguntas de la 29 a la 33)
Percepción de los trabajadores frente a un ambiente de trabajo, buenas relaciones sociales en donde se incentivan los grupos sociales e informales dentro de la organización.
6. **Estándares de desempeño** (preguntas de la 34 a la 39)

Percepción de los colaboradores frente a las normas de rendimiento de la empresa.
Recibir metas implícitas y explícitas y sobre las normas de desempeño.

7. Apoyo (pregunta de la 40 a la 44)

Percepción sobre la ayuda dentro de la empresa en niveles superiores o inferiores.

8. Conflicto (preguntas de la 45 a la 49)

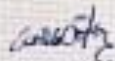

Percepción que la empresa tiene sobre aceptar opiniones distintas, aceptar problemas y buscar soluciones.

9. Identidad (preguntas de la 50 a la 53)

Percepción de los trabajadores hacia la organización, compartir los objetivos personales con los de la organización.

Anticipamos nuestro agradecimiento

Atentamente,

Jennifer Camila Ortiz Galindo



Julio Bernardo Tamayo Loyola



Daniel Rohrbein

Anexo 3: Aplicación encuesta de Litwin y Stringer

