



Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y PROPUESTA
DE PLAN DE ACCIÓN PARA COMERCIAL ORTEGA

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

Autoras:

María Gabriela Abad Trelles

Sandra Marcela Sinchi Borja

Director:

Econ. Gianni Salamea Alvear

Cuenca – Ecuador

2021

DEDICATORIA

A mis padres, por haberme acompañado en este proceso, brindándome su amor y apoyo incondicional en cada etapa de mi vida.

A mi hermana Karen, por siempre ayudarme, por contar con su cariño y apoyo moral en todo momento.

A todos mis familiares y amigos, quienes han aportado de manera significativa a lo largo de este periodo de mi vida.

María Gabriela Abad Trelles

Esta tesis va dedicada:

A mis padres Fidel y Sonia ya que son el pilar fundamental de mi vida, en reconocimiento de todo su sacrificio y su apoyo incondicional para poder culminar mi carrera universitaria; muchos de mis logros se los debo a ellos, ya que me han enseñado a nunca rendirme y luchar por alcanzar mis sueños.

A mis hermanos, por estar siempre conmigo en este camino brindándome su apoyo y motivación.

A mi familia y amigos que siempre han estado presentes cuando he necesitado de su ayuda.

Sandra Marcela Sinchi Borja

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por brindarme la vida y la salud para poder culminar el presente trabajo de titulación.

A mi familia, de manera especial a mis padres por su ejemplo a seguir, por los consejos y valores que me han inculcado en el transcurso de la vida.

A mi tutor de tesis, por habernos brindado su tiempo, por su paciencia y confianza para poder culminar con éxito este proceso.

María Gabriela Abad Trelles

Agradezco a Dios por darme la vida y salud para lograr una de mis metas propuestas y culminar este trabajo investigativo.

A mis padres por apoyarme en todo momento, por su motivación para alcanzar mis sueños, por sus buenos consejos y valores que me han enseñado.

A mi tutor de tesis por su guía en la elaboración de este trabajo de titulación.

A Comercial Ortega por brindarnos el espacio y tiempo para llevar a cabo nuestro trabajo investigativo.

Sandra Marcela Sinchi Borja

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	iv
ÍNDICE DE TABLAS	vii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	viii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	ix
RESUMEN.....	x
ABSTRACT	xi
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO 1: INFORMACIÓN DE COMERCIAL ORTEGA	3
1.1. Antecedentes y Reseña Histórica	3
1.2 Misión.....	5
1.3 Visión	5
1.4 Valores.....	5
1.5 Principios.....	6
1.6 Estructura Organizacional	7
1.7 Productos de la empresa	9
CAPITULO 2: MARCO TEÓRICO	14
2.1 Cultura organizacional	14
2.1.1 Definición de cultura organizacional	15
2.1.2 Objetivos de la cultura organizacional.....	16
2.1.3 Importancia de la cultura organizacional	16
2.1.4 Características de la cultura organizacional	17
2.1.5 Tipos de cultura organizacional	18
2.1.6 Herramienta para evaluar la cultura organizacional.....	20

2.1.7	Diagnóstico de cultura organizacional	21
2.2	Clima organizacional.....	23
2.2.1	Definición del clima organizacional	23
2.2.2	Objetivos del clima organizacional.....	24
2.2.3	Importancia del clima organizacional	24
2.2.4	Características del clima organizacional.....	25
2.2.5	Tipos de clima organizacional	25
2.2.6	Herramientas para el diagnóstico del clima organizacional.....	26
2.2.7	Dimensiones del clima organizacional	28
CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA Y PLAN DE ACCIÓN		31
3.1	Metodología para el diagnóstico de clima organizacional	31
3.2	Población	32
3.3	Tabulación de datos	32
3.4	Presentación y análisis de los resultados de clima organizacional.....	33
3.4.1	Dimensión Estructura.....	35
3.4.2	Dimensión Responsabilidad.....	37
3.4.3	Dimensión Recompensa.....	38
3.4.4	Dimensión Riesgo	40
3.4.5	Dimensión Calor	41
3.4.6	Dimensión Estándares de Desempeño	43
3.4.7	Dimensión Apoyo	44
3.4.8	Dimensión Conflicto	46
3.4.9	Dimensión Identidad	47
3.4.10	Resultados Globales por Dimensión	48
3.5	Presentación del plan de acción.....	50
CONCLUSIONES		62
RECOMENDACIONES		65

BIBLIOGRAFÍA	67
ANEXOS	70

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Género de los Empleados de Comercial Ortega	33
Tabla 2. Rango de Edad de los Trabajadores de Comercial Ortega.....	34
Tabla 3. Preguntas Dimensión Estructura.....	35
Tabla 4. Preguntas Dimensión Responsabilidad.....	37
Tabla 5. Preguntas Dimensión Recompensa.....	38
Tabla 6. Preguntas Dimensión Riesgo	40
Tabla 7. Preguntas Dimensión Calor	41
Tabla 8. Preguntas Dimensión Estándares de Desempeño	43
Tabla 9. Preguntas Dimensión Apoyo	44
Tabla 10. Preguntas Dimensión Conflicto	46
Tabla 11. Preguntas Dimensión Identidad	47
Tabla 12. Promedio Global de las Dimensiones Ordenadas de Forma Descendente	49
Tabla 13. Rangos Para la Interpretación de Resultados.....	50
Tabla 14. Cuadro de Ponderaciones.....	50
Tabla 15. Plan de Fortalecimiento- Dimensión Responsabilidad	52
Tabla 16. Plan de Fortalecimiento- Dimensión Responsabilidad	53
Tabla 17. Plan de Fortalecimiento- Dimensión Recompensa	54
Tabla 18. Plan de Fortalecimiento- Dimensión Riesgo	55
Tabla 19. Plan de Fortalecimiento- Dimensión Riesgo	56
Tabla 20. Plan de Fortalecimiento- Dimensión Calor.....	57
Tabla 21. Plan de Fortalecimiento- Dimensión Apoyo.....	58
Tabla 22. Plan de Fortalecimiento- Dimensión Conflicto	59
Tabla 23. Plan de Fortalecimiento- Dimensión Identidad	60

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Comercial Ortega Vista Frontal.....	4
Figura 2. Logotipo de la Empresa.....	4
Figura 3. Organigrama de Comercial Ortega.....	7
Figura 4. Paleta Contour BC.....	9
Figura 5. Base Beauty Creations.....	10
Figura 6. Diademas Princessa.....	10
Figura 7. Pulseras Bonita.....	11
Figura 8. Billeteras de Fiesta.....	11
Figura 9. Tratamientos Capilares.....	12
Figura 10. Set Pretty Girls.....	12
Figura 11. Conjunto Femenino Vanessa.....	13
Figura 12. Conjunto Femenino Daniela's.....	13
Figura 13. Tipos de Cultura Organizacional.....	19
Figura 14. Tipos de Cultura Organizacional.....	20
Figura 15. Diagrama de Puntuaciones Cultura Organizacional en Comercial Ortega.	22
Figura 16. Género de los Empleados de Comercial Ortega.....	33
Figura 17. Rango de Edad de los Trabajadores de Comercial Ortega.....	34
Figura 18. Valor de la Media Dimensión Estructura.....	35
Figura 19. Valor de la Media Dimensión Responsabilidad.....	37
Figura 20. Valor de la Media Dimensión Recompensa.....	39
Figura 21. Valor de la Media Dimensión Riesgo.....	40
Figura 22. Valor de la Media Dimensión Calor.....	42
Figura 23. Valor de la Media Dimensión Estándares de Desempeño.....	43
Figura 24. Valor de la Media Dimensión Apoyo.....	45
Figura 25. Valor de la Media Dimensión Conflicto.....	46
Figura 26. Valor de la Media Dimensión Identidad.....	47
Figura 27. Valor de la Media por Dimensión.....	48

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario de Cultura Organizacional	70
Anexo 2. Cuestionario de Cultura Organizacional Aplicado en la Empresa	73
Anexo 3. Tabulación de Encuestas de Cultura Organizacional “Cultura Actual”	75
Anexo 4. Tabulación de Encuestas de Cultura Organizacional “Cultura Preferida”. ..	77
Anexo 5. Cultura Organizacional Actual de Comercial Ortega.....	79
Anexo 6. Cultura Organizacional Preferida de Comercial Ortega.....	79
Anexo 7. Cultura Organizacional Resultados Resumidos	79
Anexo 8. Cuestionario de Clima Organizacional de Litwin y Stringer (1968).....	80
Anexo 9. Cuestionario de Clima Organizacional Aplicado a un Vendedor de la Empresa	83
Anexo 10. Tabulación de Encuestas de Clima Organizacional	86
Anexo 11. Fotografías Aplicando los Cuestionarios de Cultura y Clima Organizacional	88

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como finalidad diagnosticar la cultura y clima organizacional en Comercial Ortega. La metodología utilizada tiene un enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo). Se inició con un análisis sobre la información de la empresa, luego se investigaron teorías sobre cultura y clima laboral, posteriormente se aplicaron los cuestionarios Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI), y Litwing & Stringer. Con los resultados obtenidos, se determinó que la cultura actual y preferida es de tipo clan, es decir los empleados consideran a la organización como una familia y con respecto al clima laboral se determinó que es óptimo, pero requiere ser fortalecido, por tal motivo se elaboró una propuesta de plan de acción.

Palabras clave: Cultura Organizacional; Clima Organizacional; Herramienta; Litwing & Stringer; Cameron y Quinn.

ABSTRACT

The purpose of this research work was to diagnose the culture and organizational climate in “Comercial Ortega” company. The methodology used has a mixed approach (qualitative and quantitative). This investigation began with an analysis of company information, then theories on culture and working environment were investigated, later the questionnaires Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI), and Litwin & Stringer were applied. With the results obtained, it was determined that the current and preferred culture is the clan type, that is to say, the employees consider the organization as a family, and, concerning the working environment, it was determined that it is optimal but needs to be strengthened; for this reason, an action plan proposal was elaborated.

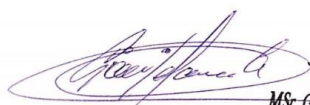
Keywords: Organizational Culture; Working Environment; Tool; Litwin & Stringer; Cameron and Quinn.

Ma. Gabriela Abad

María Gabriela Abad Trelles
78759
0996978885
mariagabrielaabad@es.uazuay.edu



Sandra Marcela Sinchi Borja
80748
0958718152
sandrasinchi@es.uazuay.edu.ec



MSc. Gianni F. Salamea A.
ECONOMISTA E ING. COMERCIAL
C.I. 010242074 - 2

Gianni Salamea Alvear
Tutor del trabajo



Firma Unidad de Idiomas

INTRODUCCIÓN

El talento humano es un elemento primordial dentro de las actividades que tienen las organizaciones, debiendo adaptarse a las nuevas exigencias del mercado y encaminarse a mejorar la productividad y efectividad, siendo la administración del talento humano parte fundamental para desarrollar las habilidades de los empleados y generar un buen clima laboral.

El presente estudio investigativo se llevó a cabo en Comercial Ortega, una empresa cuencana que lleva 32 años en el mercado ofreciendo diferentes productos: cosméticos, lencería, bisutería, artículos para el hogar, etc. Uno de los pilares para su crecimiento y desarrollo, constituye la oferta de productos a bajos precios, lo cual le ha permitido posicionarse como una empresa líder.

Esta empresa se encuentra conformada por 25 empleados quienes a través de sus actividades cotidianas contribuyen al logro de los objetivos trazados, pero como toda empresa en desarrollo se ha visto afectada por algunos problemas derivados básicamente de la comunicación deficiente de sus empleados, lo cual nos ha motivado para la realización de esta investigación.

En el capítulo 1 se detalla la historia de la empresa, filosofía corporativa, estructura organizativa e información sobre sus principales productos, con el objetivo de obtener un conocimiento amplio de la misma.

En el capítulo 2 se presenta una revisión bibliográfica sobre la cultura y el clima organizacional. También se realiza un análisis de cultura organizacional para conocer cuál es la cultura que rige en la empresa, con la finalidad de determinar las percepciones de los empleados en cuanto a la cultura actual y preferida.

En el capítulo 3 se analiza el clima organizacional de Comercial Ortega, por lo tanto, se recurrió a un diseño investigativo no experimental transversal de tipo descriptivo. El enfoque de la investigación es mixto, ya que implica la combinación de los métodos cualitativo y cuantitativo. Se utilizó el enfoque cualitativo para realizar una revisión bibliográfica sobre la temática tratada y proponer un plan de acción. En el enfoque cuantitativo se recolectará datos a través de una encuesta de clima organizacional propuesta por Litwin y Stringer, con la que se pretende medir las nueve dimensiones propuestas con una escala de calificación tipo Likert.

La encuesta de diagnóstico de clima organizacional de Litwin y Stringer se aplicó a los 25 empleados de la empresa con el propósito de medir las 9 dimensiones que son: estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calor, apoyo, estándares de desempeño, conflicto e identidad. Con los resultados obtenidos se plantea un plan de fortalecimiento para mejorar el clima laboral.

CAPITULO 1: INFORMACIÓN DE COMERCIAL ORTEGA

Comercial Ortega es una distribuidora de productos de belleza ubicada en la ciudad de Cuenca, provincia del Azuay. Esta empresa se dedica a la distribución a nivel nacional de productos como: cosméticos, lencería, perfumes, productos para el hogar, etc. El presente capítulo tiene por objetivo obtener información de la empresa para lograr familiarizarse con la entidad. Para una mejor comprensión se abordarán los siguientes puntos: antecedentes y reseña histórica, misión, visión, valores, principios, estructura organizacional e información sobre los principales productos que ofrece la empresa.

1.1. Antecedentes y Reseña Histórica

Comercial Ortega es una empresa familiar que tuvo sus inicios en el año de 1988 donde su propietario Sr. Segundo Ortega decide aprovechar el mercado de cosméticos, un mercado no explorado en ese entonces. Por lo tanto, decide incursionar en este segmento ya que vivió algunos años en la ciudad de Guayaquil y conoció a los importadores de estos productos, además de la necesidad de satisfacer la demanda en el mercado Cuencano. La actividad principal de la empresa era la distribución de cosméticos bajo el slogan “Distribuidores de Productos Americanos” lo que permitió adquirir clientela, además de ofrecer productos a precios bajos logrando una ventaja competitiva.

La empresa fundada en el año 1988, bajo la administración del Sr. Segundo Ortega como Gerente General, en el año 2003 incorpora un nuevo socio al Sr. Juan Pablo Pesántez, con el cual deciden incursionar en la línea de productos para el hogar.

Con el paso del tiempo el portafolio de productos de Comercial Ortega tuvo que ser modificado debido a las nuevas normas gubernamentales impartidas en el año 2008 que impedía importar productos americanos a precios bajos, razón por la cual borraron el slogan “Distribuidores de Productos Americanos”, optando por ofrecer en su

mayoría productos nacionales y ampliando su portafolio a las líneas de bisutería y lencería.

La empresa inició sus actividades en un local arrendado, ubicado en las calles Rocafuerte y José Joaquín de Olmedo contando en ese entonces solo con un empleado que era un vendedor, para posteriormente trasladarse a su propio local ubicado en las calles Saraurco 5-51 y Hurtado de Mendoza en donde actualmente funciona y cuenta con veinte y cinco trabajadores que son: gerente general, asistente de gerencia, asesor jurídico, jefe de ventas, jefe de compras, asistente de marketing, jefe de contabilidad, auxiliar contable, 15 vendedores y 4 bodegueros, .

Figura 1. *Comercial Ortega Vista Frontal*



Fuente: (Comercial Ortega, 2020).

Figura 2. *Logotipo de la Empresa*



Fuente: (Comercial Ortega, 2020).

1.2 Misión

Nuestra misión es ofrecer productos cosméticos, de bazar y lencería de excelente calidad y a precios competitivos, mediante un buen servicio cubriendo las expectativas del cliente.

1.3 Visión

Lograr crecimiento sostenido en el mercado en el mediano plazo, llegando a ser una distribuidora de alto nivel.

1.4 Valores

- **Calidad:** satisfacer las expectativas del cliente y lograr una mejora continua, a través de una buena selección de proveedores que garanticen el reabastecimiento de mercadería.
- **Compromiso:** capacidad de tomar conciencia sobre la importancia de cumplir con el trabajo bajo los parámetros establecidos.
- **Honestidad:** cualidad que caracteriza a las personas por el respeto a los principios morales y las buenas costumbres.
- **Innovación:** ofrecer al cliente los mejores productos para lograr satisfacer sus expectativas. Al igual que ofrecerles una buena atención con equipos tecnológicos adecuados.
- **Integridad:** actuar en relación con los principios, demostrando el respeto a los demás.
- **Puntualidad:** cumplir con las diferentes actividades asignadas en el tiempo establecido, de manera que se respete con el tiempo de los demás.
- **Respeto:** actuar bajo los principios éticos cumpliendo a cabalidad con las funciones asignadas.

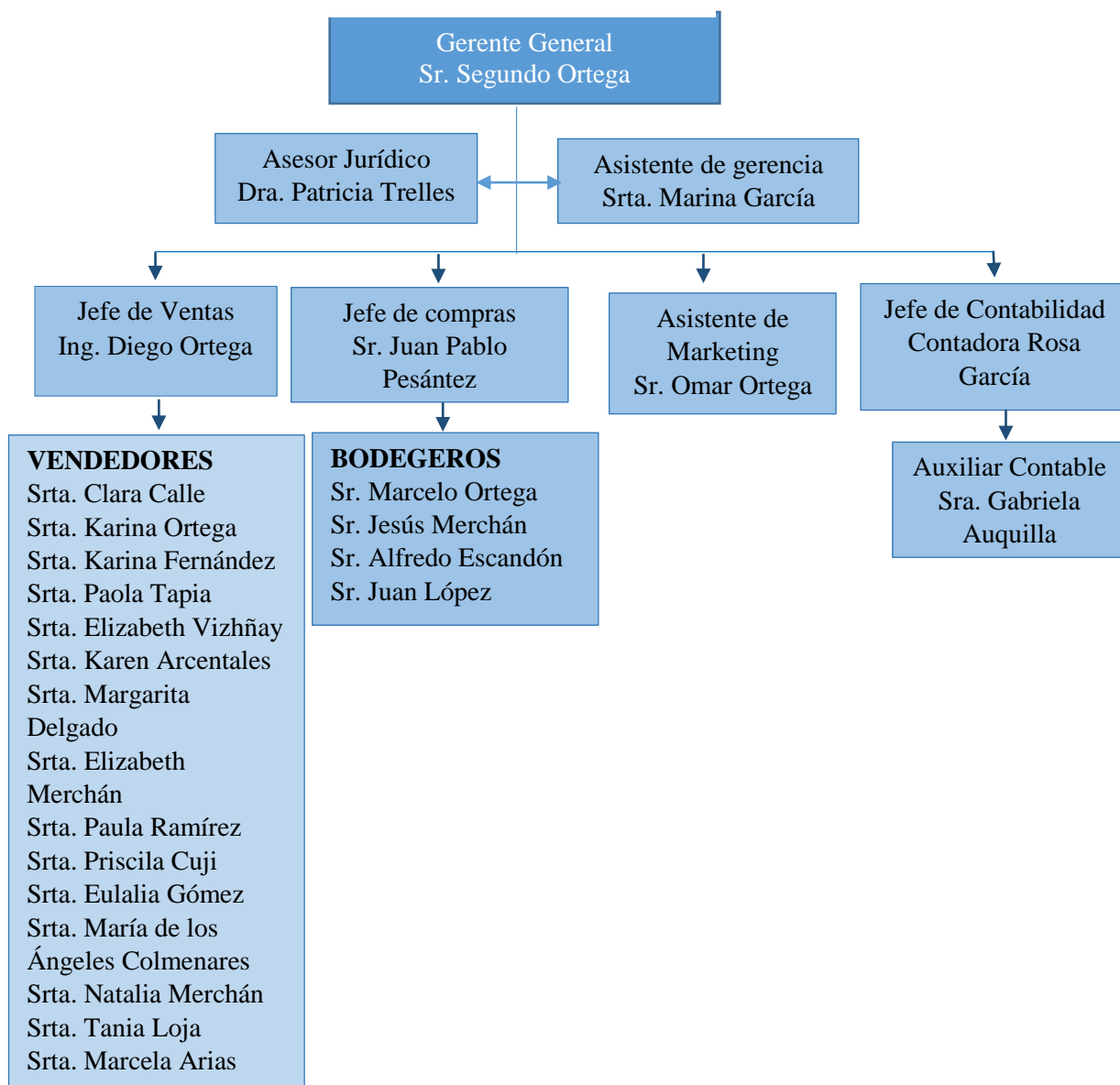
- Solidaridad: crear un ambiente de compañerismo y lealtad entre los empleados que permitan alcanzar los objetivos propuestos.

1.5 Principios

- Buscar el mayor nivel de calidad: contar con proveedores que ofrezcan productos de buena calidad.
- Brindar un servicio personalizado: satisfacer a los clientes tomando en cuenta sus gustos y preferencias.
- Generar la participación más alta del mercado: ofrecer diferentes productos que garanticen su calidad a precios bajos, para lograr una ventaja competitiva.
- Mejoramiento continuo: capacitaciones al personal para la correcta atención al cliente.
- Precios competitivos en el mercado: estrategia de liderazgo en costos con la finalidad de ampliar el portafolio de clientes.

1.6 Estructura Organizacional

Figura 3. Organigrama de Comercial Ortega



Elaborado por: Gabriela Abad, Sandra Sinchi

Fuente: (Comercial Ortega, 2020)

Comercial Ortega se encuentra organizado de manera jerárquica, encabezado por sus socios Juan Pablo Pesántez y Segundo Ortega, los mismos que son los pilares de la gestión empresarial. La Gerencia General se encuentra liderada por el Sr. Segundo Ortega, el mismo que es el encargado de la planificación, dirección, organización y

control general de todas las actividades que desempeña la empresa, de manera primordial en la toma de decisiones. En el siguiente nivel está la Asistente de Gerencia la misma que se encarga del control del personal cuando existe ausencia por parte de la gerencia, a su vez lleva el control de las cuentas por cobrar y en ocasiones excepcionales asume el rol de cajera. A continuación, se encuentra el Asesor Jurídico el mismo que es el encargado de resolver los asuntos legales de la empresa.

Posteriormente el siguiente nivel consta de: Jefe de Ventas, Jefe de Compras, Asistente de Marketing y Contador. El Jefe de Ventas es el encargado de supervisar al personal con la finalidad de verificar que el proceso de ventas sea el adecuado, a su vez capacita a los vendedores, define objetivos de ventas y analiza que los precios de los productos sean competitivos con respecto al mercado. Seguido, se encuentra el Jefe de Compras el cual es el encargado de buscar y supervisar a los proveedores, a su vez se encarga de provisionar los productos de manera oportuna al departamento de ventas. En el siguiente cargo se encuentra el Asistente de Marketing, el mismo que realiza las funciones de publicidad, manejo de redes sociales, investigación de mercados y plantear estrategias de marketing. Por último, se encuentra la Contadora General que es la responsable de la información financiera, brinda asesoría sobre el manejo económico y cumple con las obligaciones fiscales a las que está sujeta la empresa.

En el último nivel, debajo del Jefe de Ventas están los vendedores, quienes son los encargados de atender a los clientes, brindarles asesoramiento y cumplir con los objetivos del departamento de ventas. En este mismo nivel se encuentran los bodegueros, su tarea es cumplir con las funciones que les asigne el jefe de bodega. Para finalizar, en este nivel se encuentra el auxiliar contable, quien cumple con las funciones de: realizar roles de pagos, conciliaciones bancarias, archivar facturas, manejo de archivos legales, manejo de cuentas por cobrar y pagar, todas estas actividades bajo la supervisión de la contadora.

1.7 Productos de la empresa

La empresa cuenta con varias líneas de productos como: cosméticos, bisutería, lencería, artículos para el hogar, entre otros. Cuenta con una gran cantidad de ventas ya que su larga trayectoria les ha permitido posicionarse en el mercado y contar con clientes fijos. A continuación, se presentan algunos de los productos que oferta la empresa.

Figura 4. *Paleta Contour BC*



Fuente: (Comercial Ortega, 2020)

La presentación de esta paleta es en polvo compacto, la misma que es utilizada para disimular las imperfecciones en el rostro y a su vez también se puede destacar los puntos que sobresalen, debido a que con ella se puede difuminar, contonear, iluminar, etc.

Figura 5. *Base Beauty Creations*



Fuente: (Comercial Ortega, 2020)

Base líquida Stay Foundation, cuenta con una textura de alta cobertura además de aportar protección solar e hidratación a la piel.

Figura 6. *Diademas Princessa*



Fuente: (Comercial Ortega, 2020)

Estas diademas se han convertido en tendencia desde el año 2019 y en la actualidad es un accesorio clave para complementar cualquier look.

Figura 7. *Pulseras Bonita*



Fuente: (Comercial Ortega, 2020)

Este accesorio en la actualidad se ha convertido en tendencia, es económico e ideal para cualquier ocasión.

Figura 8. *Billeteras de Fiesta*



Fuente: (Comercial Ortega, 2020)

Estos productos son elaborados en base de materiales sintéticos, los mismos que resultan fáciles de limpiar y su precio oscila alrededor de \$15.

Figura 9. *Tratamientos Capilares*



Fuente: (Comercial Ortega, 2020)

Son elaborados a base de queratina y otras sustancias que permiten reparar los tejidos del cabello que se van deteriorando con el transcurso de los años y por los artefactos que contienen calor como plancha, secador, etc.

Figura 10. *Set Pretty Girls*



Fuente: (Comercial Ortega, 2020)

Este kit se encuentra diseñado para hidratar y refrescar la piel, es importante recalcar que los aromas son extraídos de recursos naturales.

Figura 11. *Conjunto Femenino Vanessa*



Fuente: (Comercial Ortega, 2020)

Figura 12. *Conjunto Femenino Daniela's*



Fuente: (Comercial Ortega, 2020)

CAPITULO 2: MARCO TEÓRICO

El capítulo 2 que se presenta a continuación tiene como objetivo primordial recopilar información acerca de la cultura y clima organizacional, este proceso se llevará a cabo mediante la revisión bibliográfica con la finalidad de conocer a profundidad sobre la temática y poder desarrollar el marco teórico, ya que el mismo nos permite determinar las percepciones y actitudes de los empleados en lo que respecta al entorno laboral y como estas inciden en el desempeño organizacional.

A continuación, se abordarán diferentes puntos de vista relacionados con la cultura y el clima organizacional, tales como: definiciones, objetivos, importancia, características, tipos, herramientas de medición con sus respectivas dimensiones y el diagnóstico de la cultura organizacional, recalcando que los puntos mencionados son de gran importancia para el desarrollo de este trabajo investigativo.

2.1 Cultura organizacional

Es importante definir la cultura organizacional, razón por la cual, a continuación, se presentan algunas definiciones que nos permitirán comprender de mejor manera la temática. Cabe mencionar que cada organización tiene su propia cultura por lo que es fundamental analizarla. Dentro de las organizaciones se pueden encontrar culturas dominantes que expresan los valores que comparten la mayoría de sus miembros dándole a la organización una personalidad distintiva, también se encuentran subculturas que generalmente se crean en las empresas grandes como resultado de las experiencias comunes que tienen los miembros de una determinada área de trabajo.

2.1.1 Definición de cultura organizacional

Según Chiavenato (2011), la cultura organizacional es el conjunto de creencias y hábitos establecidos por medio de valores, actitudes, normas y expectativas que comparten los miembros de una organización. Además, ostenta que la cultura de una empresa no es palpable, es decir, no se percibe ni se observa, pero podemos identificarla a través de sus efectos y consecuencias. También la asemeja con un iceberg, haciendo referencia que la parte que brota del agua se encuentran aquellos aspectos visibles y superficiales, a diferencia de la parte no visible que están los aspectos invisibles y profundos los cuales son difíciles de detectar a simple vista. En la parte visible están aspectos como: la estructura organizacional, descripciones de puestos, estrategias y objetivos organizacionales, tecnología, políticas, métodos de trabajo, medidas de productividad y medidas financieras. En los aspectos invisibles u ocultos se encuentran aspectos como: patrones de influencia y de poder, percepciones y actitudes de las personas, normas grupales, valores, expectativas, relaciones afectivas.

De igual manera la cultura organizacional es definida por Robbins & Judge (2009), como “un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, el cual distingue a una organización de las demás” (p.512). La cultura organizacional muestra la manera como los empleados perciben la cultura de una organización.

Hernández, et al. (2011) define a la cultura organizacional como “un complejo conjunto de comportamientos comunes a los miembros de una organización” (p.92), además menciona que toda organización posee una cultura que la identifica y distingue orientándole hacia determinados tipos de acciones y modos de trabajar.

Basándonos en las definiciones antes expuestas se puede decir que la cultura organizacional es un conjunto de comportamientos, valores y creencias que comparten los miembros de una organización permitiendo identificarse y distinguirse de la demás, debido a que cada organización posee una cultura auténtica y propia.

2.1.2 Objetivos de la cultura organizacional

El análisis de cultura organizacional permite identificar si una cultura es fuerte o débil, se trata de una cultura fuerte cuando los valores de la empresa son compartidos por la mayoría de los empleados, cuando más miembros acepten los valores fundamentales de la organización, existirá mayor compromiso hacia ella y por lo tanto existirá mayor influencia en el comportamiento de sus integrantes (Robbins & Judge, 2013).

Para conocer una organización lo primero es conocer su cultura organizacional, ya que cada empresa cuenta con culturas diferentes. Además, formar parte de una organización es asimilar su cultura corporativa, esta a su vez, representa las normas informales no estrictas que orienta el comportamiento cotidiano de los miembros de la empresa y dirige sus acciones hacia la consecución de los objetivos organizacionales (Chiavenato, 2011).

2.1.3 Importancia de la cultura organizacional

El factor humano va tomando cada vez más importancia dentro de las organizaciones, cabe destacar que cada organización tiene su propia cultura, la cual permite tener una visión de la organización y saber sobre la identidad de la misma. Durante los últimos años, la cultura organizacional se ha convertido en un tema de gran interés para las organizaciones, debido a la influencia que esta genera en el comportamiento de sus integrantes (Alvarado & Pumisacho, 2015). Además, la cultura organizacional se ve influenciada por los continuos cambios del entorno que influye en el comportamiento interno de la empresa, por ende, medir la cultura organizacional permite conocer la influencia que esta tiene en los resultados de la empresa.

La cultura organizacional es un componente importante en las organizaciones y puede llegar a afectar su desempeño de manera positiva o negativa. Hernández, et al. (2011) argumenta que, para estudiar la cultura organizacional, es necesario medir los aspectos esenciales, pero no visibles como: las creencias, percepciones, organigramas,

tecnologías, información, ritos, conductas, hábitos, expresiones, comportamientos, el clima, cohesión grupal, motivación, formas de vestir, edificios, limpieza y la organización misma. El estudio de la cultura organizacional permite alcanzar los siguientes aspectos:

- Lograr un cambio más duradero en la organización
- Crear la necesidad de mejorar la organización
- Facilitar los cambios de métodos y estilos por medio del autoconocimiento
- Crear la necesidad de modificaciones conductuales y adquisición de nuevas habilidades

2.1.4 Características de la cultura organizacional

Para Robbins & Judge (2009), existen siete características fundamentales que captan la esencia de la cultura de una organización:

1. Innovación y toma de riesgos: grado en el que la organización estimula a sus empleados para ser innovadores y asumir riesgos.
2. Atención a los detalles: grado en el que se espera que los empleados muestren atención, análisis y precisión por los detalles.
3. Orientación a los resultados: grado en el que la empresa se centra en los resultados y no en los procesos y técnicas que se utilizaron para lograrlos.
4. Orientación a la gente: grado en que las decisiones de la gerencia generan impactos o efectos en los empleados.
5. Orientación a los equipos: grado en el que las actividades laborales están divididas en equipos y no de manera individual.
6. Dinamismo: grado en el que las personas son competitivas y dinámicas y no fácil de complacer.
7. Estabilidad: grado en que las actividades de la empresa hacen énfasis en mantener el status y no en el crecimiento.

Según Chiavenato (2011), la cultura organizacional representa como cada organización maneja su ambiente, que contempla aspectos como: mitos, creencias,

creencias, juicios, metáforas entre otras que representan el modo de trabajar de una empresa. La cultura organizacional presenta seis características que son:

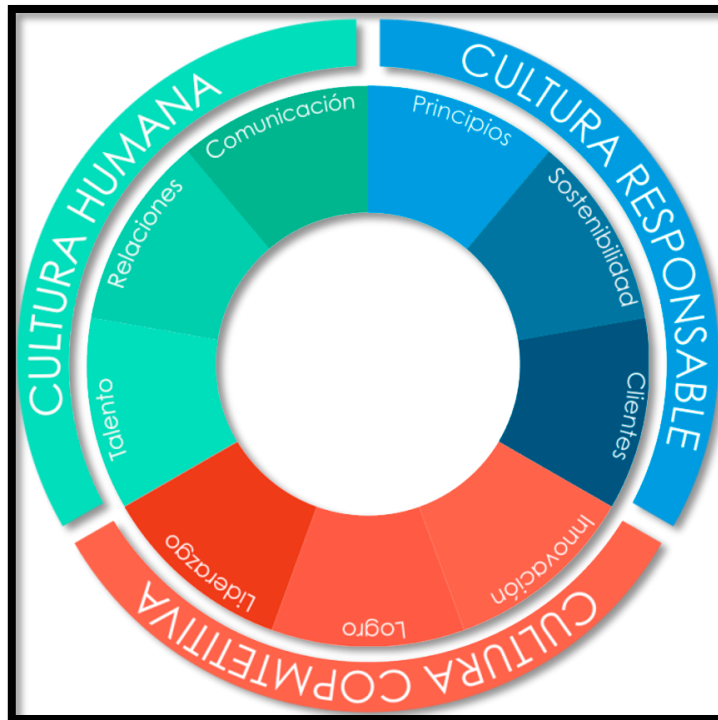
1. Regularidad en los comportamientos observados: la interacción se caracteriza por un lenguaje común, terminologías propias, y rituales relacionados con conductas y diferencias.
2. Normas: patrones que son guías de cómo hacer las cosas.
3. Valores predominantes: valores que la empresa defiende y espera que sean compartidos por sus empleados.
4. Filosofía: guías de cómo tratar a empleados y clientes.
5. Reglas: lineamientos establecidos por la organización.
6. Clima organizacional: sentimiento transmitido en el ambiente de trabajo.

2.1.5 Tipos de cultura organizacional

Según OCC Solution (2017), el modelo *Organizational Culture Compas* (OCC) agrupa 72 atributos divididos en 9 dimensiones que a su vez se encuentran organizadas en tres tipos de cultura las cuales se describen a continuación:

1. Cultura responsable: es una organización admirada por sus clientes y la sociedad, orientada hacia sus grupos de interés basada en una gestión ética.
2. Cultura competitiva: es una organización eficiente y de resultados. Se mantienen en equilibrio la efectividad y la innovación en sus procesos de gestión.
3. Cultura Humanista: es una organización que necesita gente comprometida y competente para lograr resultados. Empresa que atrae, desarrolla y mantiene el mejor talento humano promoviendo una comunicación efectiva y buenas relaciones.

Figura 13. *Tipos de Cultura Organizacional.*



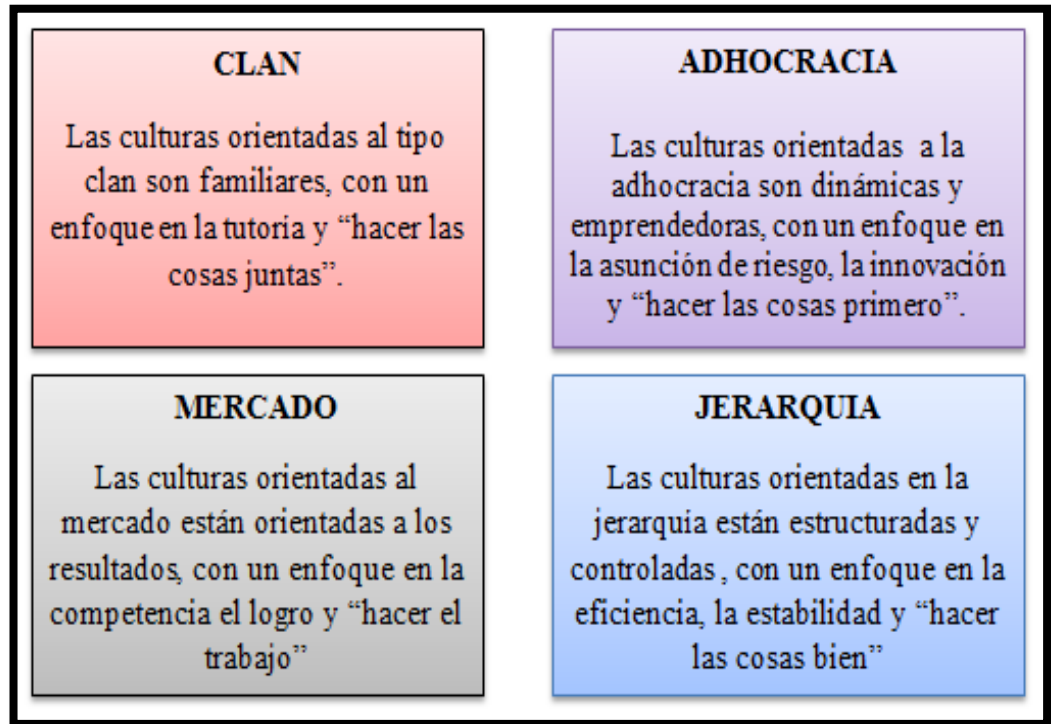
Fuente: (OCC SOLUTIONS, 2017)

Según Cameron & Quinn (2011), existen cuatro tipos de cultura organizacional que son:

1. **Clan:** se le llama clan por su similitud con una organización de tipo familiar. Las características de este tipo de cultura son: el trabajo en equipo, los programas de participación de los empleados y el compromiso corporativo con los empleados.
2. **Adhocracia:** las organizaciones se centran principalmente en el desarrollo de nuevos productos y servicios, la principal tarea de la administración es fomentar el espíritu empresarial, la creatividad, el emprendimiento y la innovación.
3. **Mercado:** tiene una orientación hacia el ambiente externo en lugar de enfocarse en asuntos internos. Se centra principalmente en transacciones con grupos externos como: proveedores, clientes, contratistas, sindicatos y reguladores. Los objetivos principales de este tipo de cultura son la rentabilidad, solidez en nichos de mercado y la lealtad de los consumidores.
4. **Jerárquica:** se caracteriza por un lugar de trabajo formalizado y estructurado, las reglas y políticas formales mantienen unida a la organización. Las

preocupaciones a largo plazo de la organización son la estabilidad, la previsibilidad y la eficiencia.

Figura 14. *Tipos de Cultura Organizacional*



Fuente: Cameron & Quinn (2011)

2.1.6 Herramienta para evaluar la cultura organizacional

Para evaluar la cultura de Comercial Ortega se utilizará el cuestionario *Organization Culture Assessment Instrument (OCAI)*, es una herramienta que nos permite identificar los aspectos más importantes de la cultura de una organización, esta herramienta se compone de 6 categorías y estas se distribuyen en 100 puntos cada una. Estas categorías son: características dominantes, estilo de liderazgo, estilo gerencial, unión de la organización, énfasis estratégico y criterios de éxito. En este modelo se puede encontrar 4 tipos de cultura: clan, adhocrática, mercado y jerárquica, las mismas que se clasifican en cultura actual y preferida (Ver Anexo 1).

Al completar el instrumento, este proporcionará una imagen de los aspectos fundamentales sobre los que opera la organización y los valores que la caracterizan. No existen respuestas correctas o incorrectas para estos elementos, al igual que no existe una cultura correcta o incorrecta, ya que cada organización se describe mediante un conjunto diferente de respuestas. (Cameron & Quinn, 2011).

2.1.7 Diagnóstico de cultura organizacional

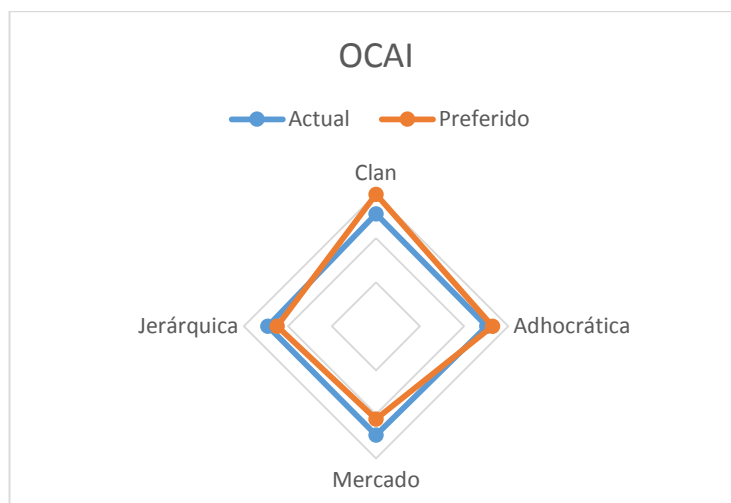
Para realizar el diagnóstico de cultura organizacional se utilizará el cuestionario OCAI (*Organization Culture Assessment Instrument*) (Ver Anexo 1). Esta herramienta consta de 6 categorías cada una distribuida en 100 puntos: 10, 20, 30 y 40. El OCAI se aplicará a los 25 trabajadores de Comercial Ortega, luego de socializar con los empleados y jefes de cada departamento.

El estudio empleará métodos cualitativos y cuantitativos. En el caso del enfoque cualitativo para la revisión bibliográfica y el enfoque cuantitativo para la recolección de datos a través de la encuesta de cultura organizacional OCAI, con la que se pretende medir la cultura actual y preferida.

Con los resultados obtenidos, se procede a seleccionar el mayor valor entre los promedios, y así poder identificar la cultura actual y preferida. A continuación, se presenta los resultados, una vez aplicado la herramienta OCAI para diagnosticar la cultura empresarial en Comercial Ortega.

Figura 15.

Diagrama de Puntuaciones Cultura Organizacional en Comercial Ortega.



Elaborado por: Gabriela Abad, Sandra Sinchi

La empresa analizada tiene actualmente una cultura de tipo clan, con un promedio de 25,53, siendo este resultado mayor que las otras puntuaciones promedio, posteriormente se encuentra la cultura adhocrática con un promedio de 25,20, después el tipo de cultura mercado con un promedio de 24,73 y por último la cultura jerárquica con un promedio de 24,53 (Ver Anexo 4).

La cultura preferida por los empleados de Comercial Ortega es una cultura tipo clan, la misma que tiene el promedio mayor entre los resultados con un puntaje de 29,93, después la cultura tipo adhocrática con un promedio de 26,47, posteriormente la cultura mercado con un puntaje de 21,07 y finalmente la cultura jerárquica con un puntaje de 22,47 (Ver Anexo 3).

Ante lo expuesto, se concluye que los empleados de la empresa se sienten a gusto con la cultura actual como con la preferida ya que se obtuvo resultados similares. Por lo tanto, el talento humano de Comercial Ortega tiene y prefiere una cultura tipo clan que se enfoca en la tutoría y en hacer las cosas juntos, sintiéndose la organización como una familia, caracterizada por: el trabajo en equipo, los programas de participación y el compromiso corporativo con los empleados.

2.2 Clima organizacional

El presente diagnóstico de clima organizacional, se encuentra dirigido a los miembros de la empresa, recalcando que la información obtenida servirá para analizar las situaciones diarias que viven los empleados en cada uno de los puestos de trabajo, debido a que se pretende encontrar resultados acordes a la realidad, con la finalidad de transformar los aspectos negativos en positivos, con el objetivo de aumentar la satisfacción laboral y generar otros beneficios para la empresa. A continuación, se detallarán algunas definiciones, las cuales nos permitirán construir una base sólida sobre el tema.

2.2.1 Definición del clima organizacional

“El clima organizacional es la calidad o la suma de características ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de la organización, e influye poderosamente en su comportamiento.” (Chiavenato, 2009, p. 261)

“El clima organizacional es el resultado de las percepciones del individuo sobre la estructura administrativa de la empresa y las relaciones que son perfeccionadas a su interior” (Hernández et al., 2018, p. 41)

Podemos manifestar que cada organización presenta un clima organizacional diferente, debido a que el mismo está sujeto a distintos factores, los cuales son introducidos por los miembros de la organización y se ven reflejados al momento de realizar su trabajo. Cuando existe un clima laboral negativo la organización y sus miembros se ven afectados en varios aspectos, a diferencia de un clima positivo trae beneficios como el cumplimiento de objetivos planteados por la gerencia y a su vez los trabajadores gozan de beneficios.

2.2.2 Objetivos del clima organizacional

Según Chiavenato (2009) el clima organizacional se encuentra compuesto por varios factores ambientales que repercuten de manera directa en la motivación de sus empleados, si ellos están motivados el clima organizacional sube y se traduce en relaciones de colaboración, ánimo, interés y satisfacción; sin embargo, si la motivación es baja el clima tiende a bajar, esto se traduce en depresión, apatía y desinterés. Un clima organizacional es favorable cuando se satisfacen las necesidades personales de sus integrantes y se eleva la moral.

Por lo antes expuesto el objetivo de las organizaciones debería siempre enfocarse en tener un buen clima, ya que este favorece a la organización, porque caso contrario se puede evidenciar desinterés y en casos extremos hasta huelgas debido a la inconformidad por parte de los empleados.

2.2.3 Importancia del clima organizacional

El clima organizacional en estos tiempos ha adquirido gran importancia ya que permite examinar las condiciones de la organización para lograr el mayor beneficio tanto para la empresa y el trabajador. De esta manera se puede lograr que los trabajadores se sientan satisfechos con la empresa y establecer un compromiso fuerte con la organización (Peña et al., 2015).

Segredo et al. (2017) respecto a la importancia del clima en las organizaciones, menciona que los dirigentes deben conocer cuáles son los factores que impulsan a los empleados a conseguir sus metas, al igual que desarrollar técnicas y proyectos de intervención que consideren las diferencias individuales, la participación de los trabajadores y el desempeño.

2.2.4 Características del clima organizacional

Según Ramos Moreno (2012) citado por González et al. (2018) mencionan que el clima laboral en cualquier organización se determina por dos escenarios, los cuales son las características innatas del entorno empresarial, es decir su gente, y los factores que modifican día a día la interacción del personal. Las características más destacadas sobre el clima laboral son:

1. Las particularidades del hábitat en donde los empleados actúan y realizan sus labores, refiriéndose a las actividades internas como externas.
2. La organización tiene personalidad propia, por tal razón son corporaciones con identidad y valores propios. Por tal razón la percepción del clima organizacional está estrechamente ligada a esas características propias de la empresa.
3. El clima organizacional junto a las políticas empresariales, a las buenas prácticas y a las personas que conforman la institución, instituyen un sólido engranaje que sostiene la empresa.
4. Un apropiado clima organizacional se puede ver evidenciado mediante la actividad prospera de la empresa.

2.2.5 Tipos de clima organizacional

Según Likert (1999) citado por González et al. (2018) Existen dos tipos de clima organizacional que son el autoritario y el participativo.

Clima autoritario

Sistema I Autoritario explotador: se caracteriza porque los jefes no confían en sus subordinados, en este tipo de clima se percibe el temor, existe una interacción nula

entre los superiores y empleados, además de que las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.

Sistema II Autoritarismo paternalista: en este tipo de clima existe confianza entre la dirección y los empleados, se basa en las recompensas y castigos como fuentes de motivación.

Clima participativo

Sistema III Consultivo: se caracteriza por la confianza que tienen los superiores hacia sus empleados a los cuales se les permite tomar decisiones específicas, además de haber interacción entre ambas partes existe la delegación de tareas.

Sistema IV participación en grupo: existe la plena confianza entre jefe y empleado. La toma de decisiones persigue la interacción de todos los niveles. En este tipo de clima la comunicación fluye de manera vertical, horizontal, ascendente y descendente.

2.2.6 Herramientas para el diagnóstico del clima organizacional

Según Erazo (2017) indica que existen diferentes herramientas para diagnosticar el clima organizacional entre ellas tenemos:

La herramienta propuesta por Likert en donde indica que el comportamiento de los empleados está influido por el comportamiento de las autoridades y las condiciones en el que desempeña su trabajo. Esta encuesta consta de 9 dimensiones: métodos de mando, fuerzas motivacionales, proceso de comunicación, proceso de influencia, toma de decisiones, proceso de planificación, proceso de control y objetivos de rendimiento y perfeccionamiento.

Asimismo, tenemos a Schneider y Bartlett los cuales plantean diferencias individuales según el clima que perciban los trabajadores. Se analizan 6 dimensiones: apoyo de la dirección, interés por los nuevos empleados, conflicto, independencia de los agentes, satisfacción y estructura organizacional.

También a Pritchard y Karasick en donde mencionan que el clima organizacional es el resultado de la satisfacción de sus empleados, analizando dimensiones como: autonomía, conflicto y cooperación, relaciones sociales, estructura, remuneración, rendimiento, motivación, status, flexibilidad e innovación, centralización de toma de decisiones y apoyo.

Brunet, considera que el trabajador está sumido en un clima laboral definido por la naturaleza de la organización, se analizan 6 dimensiones autonomía individual, grado de estructura que impone el puesto, tipo de recompensa, consideración, agradecimiento y apoyo.

Litwin y Stringer presentan un enfoque en el cual describen los efectos producidos por la motivación en los trabajadores y como repercuten estos para generar éxito, las dimensiones analizadas son: por estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad.

Para el presente trabajo investigativo se utilizará la herramienta propuesta por Litwin y Stringer que consta de nueve dimensiones con el propósito de medir el ambiente laboral en Comercial Ortega. La herramienta propuesta por Litwin y Stringer (1968) fue ampliada y modificada por Echezuria y Rivas (2001) simplificando su redacción de manera que sea más clara, consiguiendo un total de 53 ítems, cuando inicialmente eran 50, con un grado de confiabilidad del 0,87. Existen diversas investigaciones utilizando esta herramienta, los mismos que brindan resultados satisfactorios y han permitido mejorar el clima laboral de las organizaciones.

2.2.7 Dimensiones del clima organizacional

Según Litwin y Stringer (1968) citado por Acosta (2010) menciona que son nueve dimensiones del clima organizacional que se describen a continuación:

Estructura preguntas del 1 al 10: Está vinculada con las reglas organizacionales, los formalismos, las obligaciones, políticas, jerarquías y regulaciones. Es decir, se refiere a los canales formales dentro de la organización.

- Ítems positivos: 1, 2, 3, 4, 5, 9 y 10.
- Ítems negativos: 6, 7 y 8.

Responsabilidad preguntas del 11 al 17: Percepción de los trabajadores sobre su autonomía en la toma de decisiones relacionadas con el trabajo, enfatiza en el sentir de ser su propio jefe, tener un compromiso elevado y crear sus propias exigencias y responsabilidades. Compromiso elevado con el trabajo, el tomar decisiones por sí solo, el crearse sus propias.

- Ítems positivos: 12, 13, 14 y 15
- Ítems negativos: 11, 16 y 17.

Recompensa preguntas del 18 al 23: refleja los estímulos recibidos por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

- Ítems positivos: 18, 19, 20 y 22.
- Ítems negativos: 21 y 23.

Riego preguntas del 24 al 28: representa los sentimientos que tienen los trabajadores frente a los desafíos que se les impone en el trabajo. Es importante crear riesgos en los

diferentes niveles de la empresa ya que la misma aumenta la motivación y conducta asociada al logro.

- Ítems positivos: 24, 25, 26, 28
- Ítems negativos: 27

Calor preguntas del 29 al 33: es la percepción que tienen los empleados de un ambiente grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefe y subordinado.

- Ítems positivos: 29, 30, 33
- Ítems negativos: 31, 32

Estándares de desempeño preguntas del 34 al 39: es la percepción que tienen los empleados a cerca de las normas de rendimiento de la organización. Se refiere a la importancia de percibir metas implícitas y explícitas, así como normas de desempeño.

- Ítems positivos: 34, 35, 36, 37, 39.
- Ítems negativos: 38.

Apoyo preguntas del 40 al 44: es el espíritu de ayuda dentro de la organización, tanto de niveles superiores como inferiores.

- Ítems positivos: 41, 42, 43, 44.
- Ítems negativos: 40.

Conflicto preguntas del 45 al 49: es la capacidad que tienen tanto pares como superiores para aceptar las opiniones discrepantes., aceptar los problemas y buscar soluciones. Además, la forma más efectiva de manejar el conflicto es la confrontación, tanto desde el punto de vista organizacional como de la salud mental del trabajador.

- Ítems positivos: 46, 47, 48
- Ítems negativos: 45, 49.

Identidad preguntas del 50 al 53: representa el sentido de pertenencia de los trabajadores hacia la organización, el cual es importante dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales de la empresa.

- Ítems positivos: 50, 51, 52.
- Ítems negativos: 53.

CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA Y PLAN DE ACCIÓN

En este capítulo se presenta el diagnóstico de clima organizacional en base a la herramienta de Litwin y Stringer, para después realizar una propuesta de plan de acción con el objetivo de fortalecer las dimensiones menos puntuadas y lograr mejorar el clima organizacional.

3.1 Metodología para el diagnóstico de clima organizacional

El objetivo del estudio es analizar el clima organizacional de Comercial Ortega, por lo tanto, se recurrió a un diseño investigativo no experimental transversal de tipo descriptivo. La investigación no experimental según Hernández et al. (2010) “son estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos” (p. 149).

El enfoque de la investigación es mixto, ya que implica la combinación de los métodos cualitativo y cuantitativo. Según Hernández et al. (2010) “el enfoque cualitativo utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (p. 7). El enfoque cuantitativo “usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (Hernández et al., 2010, p. 4).

Se utilizó el enfoque cualitativo para realizar una revisión bibliográfica sobre la temática tratada y proponer un plan de mejora. En el caso del enfoque cuantitativo, se recolectará datos a través de una encuesta de clima organizacional propuesta por Litwin y Stringer, con la que se pretende medir las nueve dimensiones propuestas con una escala de calificación tipo Likert.

La encuesta de diagnóstico de clima organizacional de Litwin y Stringer se aplicó a los 25 empleados de la empresa con el propósito de medir las 9 dimensiones que son: estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calor, apoyo, estándares de desempeño, conflicto e identidad.

3.2 Población

La población, según Hernández et al. (2010), es el “conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (p.174). Para el presente estudio la población de Comercial Ortega está conformada por 25 empleados.

3.3 Tabulación de datos e interpretación

La tabulación de datos, obtención de resultados y gráficos se realizó mediante Excel. Para la tabulación de datos se usó una escala tipo Likert de 1 a 4, representado de la siguiente manera: 1 muy en desacuerdo, 2 en desacuerdo, 3 de acuerdo y 4 muy de acuerdo, cabe mencionar que en el cuestionario aplicado existen preguntas negativas, para lo cual se procedió a realizar una polarización para no afectar los resultados y se encuentra representado de la siguiente manera: 4 muy en desacuerdo, 3 en desacuerdo, 2 de acuerdo y 1 muy de acuerdo. Una vez ingresado los datos de las 25 encuestas se calcularon los respectivos promedios por pregunta para luego realizar los gráficos de acuerdo a cada dimensión de clima organizacional y de esta manera poder establecer las dimensiones con sus respectivas preguntas que necesiten ser mejoradas o fortalecidas, en este caso, las que obtengan un puntaje inferior a 3,01.

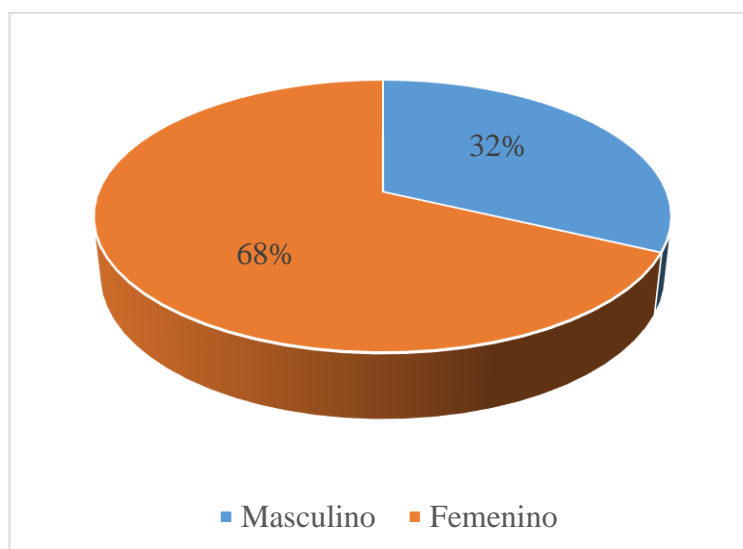
3.4 Presentación y análisis de los resultados de clima organizacional

Tabla 1. *Género de los Empleados de Comercial Ortega*

Sexo	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	8	32%
Femenino	17	68%
Total	25	100%

Elaborado por: Gabriela Abad, Sandra Sinchi

Figura 16. *Género de los Empleados de Comercial Ortega*



Elaborado por: Gabriela Abad, Sandra Sinchi

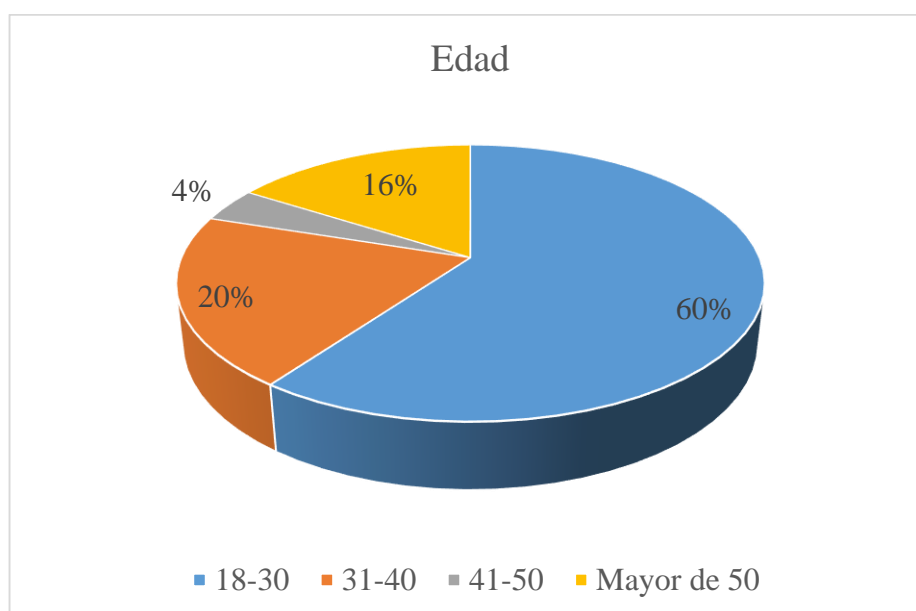
Como se puede apreciar en el gráfico de los 25 empleados encuestados el 68% corresponde al género femenino y el 32% al género masculino. Por lo tanto, se puede decir que mayormente la empresa emplea a personas de género femenino, ya que es una empresa que vende productos como lencería y maquillaje.

Tabla 2. *Rango de Edad de los Trabajadores de Comercial Ortega*

Rango de edad	Frecuencia	Porcentaje
18-30	15	60%
31-40	5	20%
41-50	1	4%
Mayor de 50	4	16%
Total	25	100%

Elaborado por: Gabriela Abad, Sandra Sinchi

Figura 17. *Rango de Edad de los Trabajadores de Comercial Ortega*



Elaborado por: Gabriela Abad, Sandra Sinchi

En el gráfico podemos observar que el 60% de los trabajadores de Comercial Ortega tienen una edad entre 19 y 30 años, el 20% tiene una edad de 31 a 40 años, el 16% tiene una edad mayor a 50 años; finalmente el 4% tiene una edad de 41 a 50 años. Bajo esta realidad se puede evidenciar que la empresa se enfoca en contratar personal joven dentro de su organización.

Para la interpretación de los resultados de clima organizacional se establecieron los siguientes parámetros:

- Al obtener valores entre 0 – 1, se considera muy desfavorable y a su vez se lo representa con el color rojo.
- Posteriormente en un rango entre 1,01 - 2 se determina que es desfavorable y se encuentra representado por el color amarillo.
- Luego entre 2,01 – 3 son resultados favorables y se simbolizan con el color azul.
- Finalmente, en un rango de 3,01 – 4 se encuentran los resultados muy favorables, los mismos que son representados por el color verde.

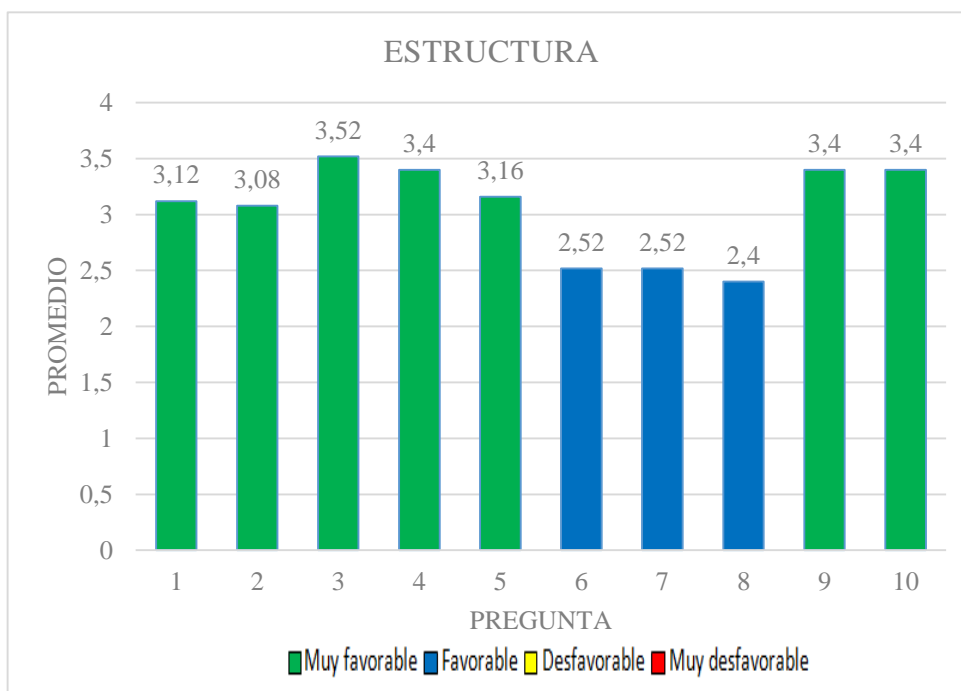
3.4.1 Dimensión Estructura

Tabla 3. Preguntas Dimensión Estructura

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

Fuente: (Litwin y Stringer, 1968) (Revisión, 2001)

Figura 18. Valor de la Media Dimensión Estructura



Elaborado por: Gabriela Abad, Sandra Sinchi

Como se puede observar en la figura 24 correspondiente a la dimensión de estructura, el resultado de la pregunta número 8 tiene un promedio de 2,4; lo que refleja que la entidad se ve afectada por la falta de organización y planificación. Consiguientemente, en lo que respecta a las preguntas 6 y 7 se obtuvo una media de 2,52; lo que representa que en la organización existen muchos papeleos para hacer las cosas y el exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas. En la pregunta 2 existe una media de 3,08; la misma que es muy favorable debido a que las tareas son estructuradas de una manera coherente; a continuación, en la pregunta 1 se obtuvo un promedio de 3,12; el mismo que resulta muy favorable porque las tareas se encuentran claras y definidas; en la pregunta 5 con una calificación de 3,16 resultando muy favorable debido a que los empleados conocen claramente la estructura de la organización. Posteriormente en las preguntas 4, 9 y 10 se obtuvieron promedios de 3,4 los mismos que son beneficiosos ya que las políticas, normas, procedimientos y métodos de la empresa son claras y la gerencia se interesa por ello. Finalmente, en la pregunta número 3 con un promedio de 3,52 resulta ser muy favorable debido a que se conoce claramente quien está a cargo de la toma de decisiones.

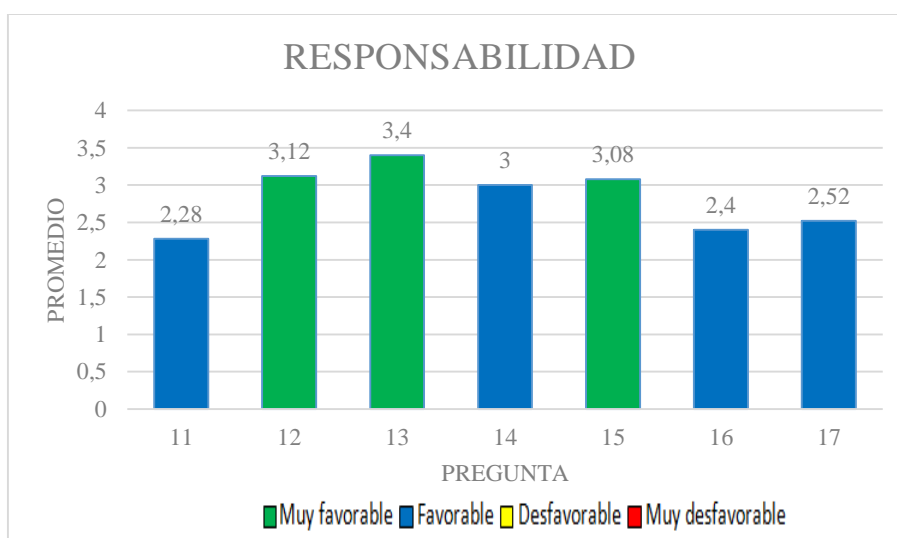
3.4.2 Dimensión Responsabilidad

Tabla 4. Preguntas Dimensión Responsabilidad

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

Fuente: (Litwin y Stringer, 1968) (Revisión, 2001)

Figura 19. Valor de la Media Dimensión Responsabilidad



Elaborado por: Gabriela Abad, Sandra Sinchi

Como se puede observar en la figura 25 de la dimensión responsabilidad, en la pregunta 11 nos dice que los empleados desconfían mucho de los juicios individuales y casi todo es verificado dos veces, en esta pregunta se obtuvo una puntuación de 2,28 que resulta favorable. A continuación, en la pregunta 16 se menciona que en la organización cuando alguien comente un error siempre hay una gran cantidad de excusas, se obtuvo una media de 2,4 resultando favorable. Después, la pregunta 17 se dice que en la organización uno de los problemas radica en que los individuos no toman responsabilidades con una puntuación de 2,52. Posteriormente en la pregunta 14 con un puntaje de 3 se evidencia que se puede salir adelante cuando se tome la iniciativa por sí mismo; a continuación, en la pregunta 15 se hace énfasis en que los miembros deben resolver los problemas por sí mismos, esto se ve evidenciado en su puntaje de 3,08 resultando muy favorable. Luego en la pregunta 12 con una media de 3,12 se refleja que a la gerencia le gusta que se haga bien el trabajo sin necesidad de comprobarlo. Por último, en la pregunta 13 se obtuvo un puntaje de 3,4 resultando muy favorable debido a que la gerencia se ocupa de planes generales y los miembros son los responsables del trabajo realizado.

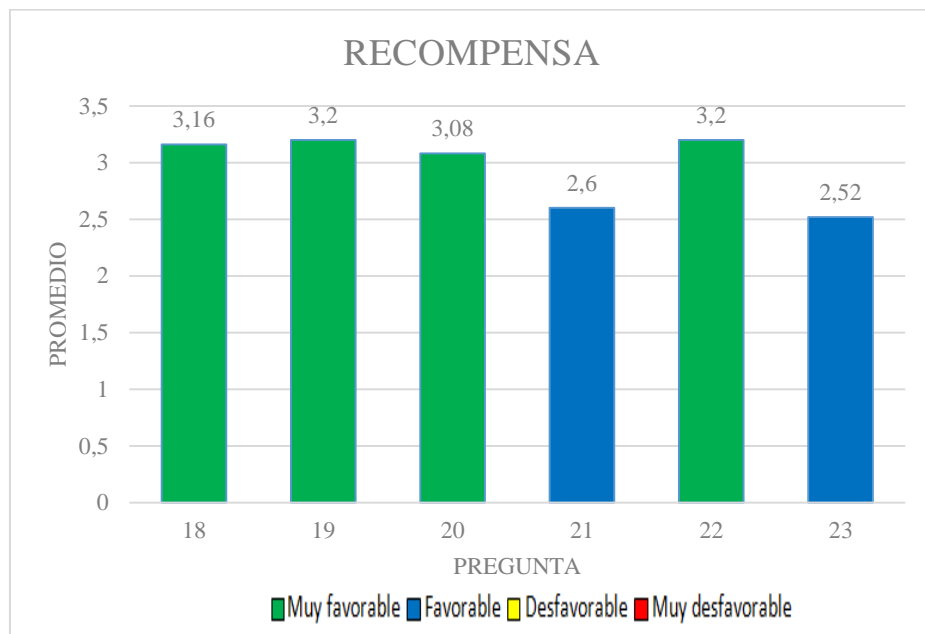
3.4.3 Dimensión Recompensa

Tabla 5. Preguntas Dimensión Recompensa

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, 1968) (Revisión, 2001)

Figura 20. Valor de la Media Dimensión Recompensa



Elaborado por: Gabriela Abad, Sandra Sinchi

Como se puede apreciar en la figura 26 correspondiente a la dimensión de recompensa, la pregunta 23 tiene un promedio de 2,52 siendo favorable debido a que cuando se comete un error se da la oportunidad de corregirlo. A continuación, la pregunta 21 tiene un promedio de 2,6 siendo favorable ya que en la organización no existe mucha crítica. Subsiguientemente, la pregunta 20 tiene un promedio de 3,08 siendo muy favorable debido a que las personas son recompensadas por su desempeño. La pregunta 18 con un promedio de 3,16 la misma que es muy favorable debido a que el sistema de promoción permite que el mejor ascienda. Finalmente, las preguntas 19 y 22 con un promedio de 3,2 siendo muy favorable debido a que existen recompensas por el buen trabajo y los incentivos son superiores a las críticas.

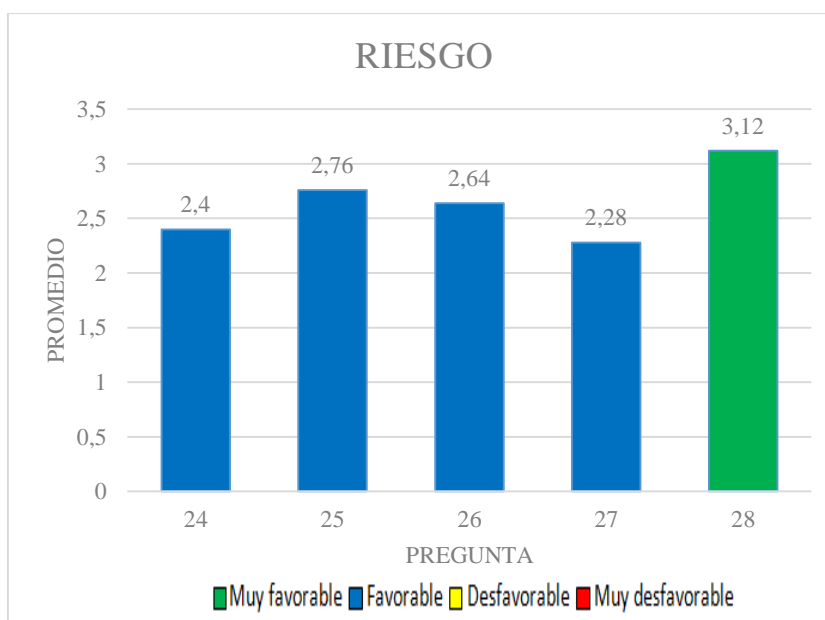
3.4.4 Dimensión Riesgo

Tabla 6. Preguntas Dimensión Riesgo

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, 1968) (Revisión, 2001)

Figura 21. Valor de la Media Dimensión Riesgo



Elaborado por: Gabriela Abad, Sandra Sinchi

Como se puede observar en la figura 27 de la dimensión de riesgo, la pregunta 27 tiene una media de 2,28 siendo favorable ya que la toma de decisiones se realiza con precaución; la pregunta 24 obtuvo una media de 2,4 siendo favorable debido a que la gerencia promueve el progreso es a largo plazo. Posteriormente en la pregunta 26 siendo favorable con una media de 2,64 ya que en la organización toma riesgos para estar delante de la competencia. A continuación, en la pregunta 25 siendo favorable con un puntaje de 2,76 lo que representa que la organización toma riesgos en los momentos oportunos. Finalmente, en la pregunta 28 siendo muy favorable con una media de 3,12 debido a que la gerencia se arriesga por buenas ideas.

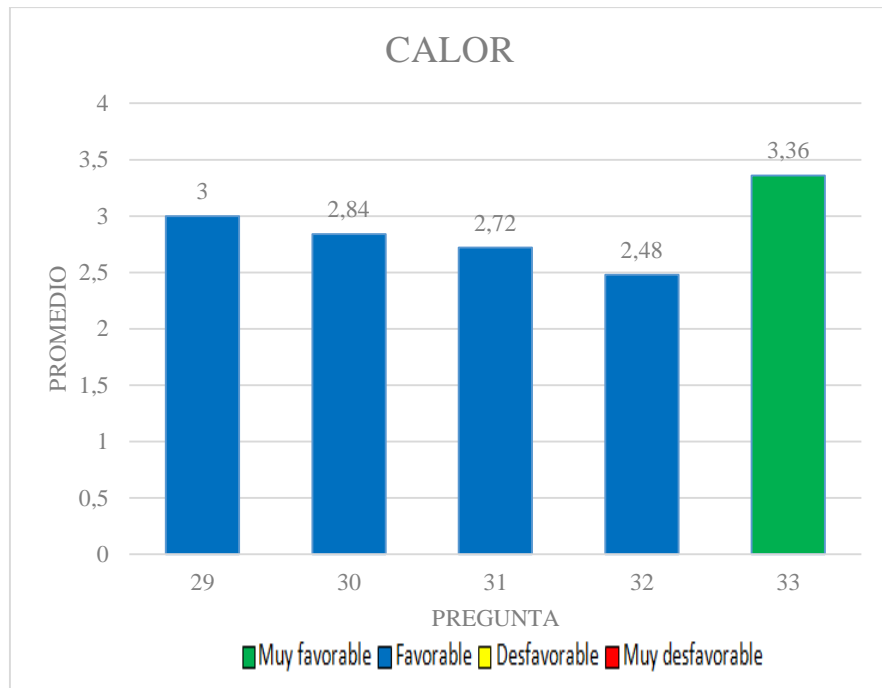
3.4.5 Dimensión Calor

Tabla 7. Preguntas Dimensión Calor

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, 1968) (Revisión, 2001)

Figura 22. Valor de la Media Dimensión Calor



Elaborado por: Gabriela Abad, Sandra Sinchi

Como se aprecia en la figura 28 de la dimensión calor, la pregunta 32 siendo favorable con un puntaje de 2,48 ya que los miembros de la empresa no suelen ser fríos ni reservados entre sí; la pregunta 31 siendo favorable con un puntaje de 2,72 lo que representa que no es difícil llegar a conocer a las personas; en la pregunta 30 con una media de 2,84 se evidencia que el clima de trabajo es agradable lo cual resulta favorable; en la pregunta 29 con un puntaje de 3 siendo favorable debido a que en la organización prevalece la amistad; finalmente en la pregunta 33 siendo muy favorable con un promedio de 3,36 debido a que las relaciones gerencia-trabajador son agradables.

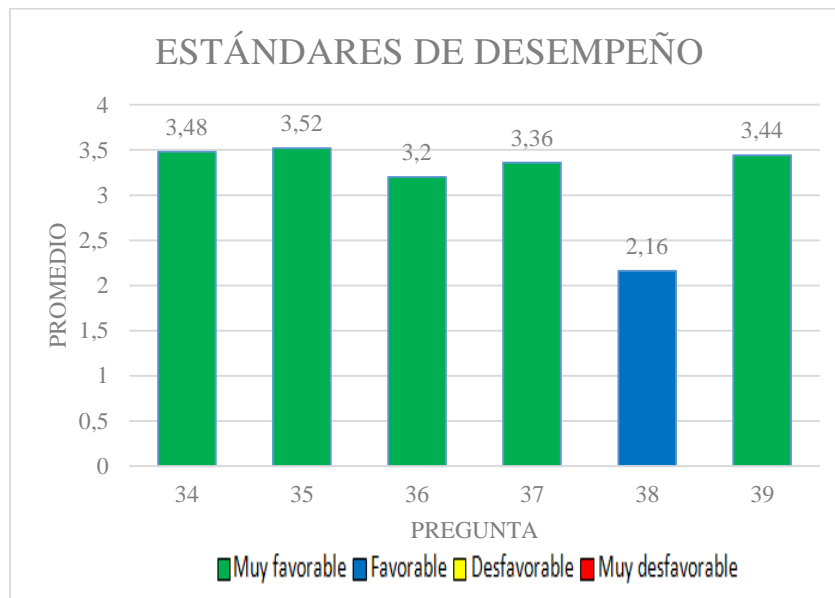
3.4.6 Dimensión Estándares de Desempeño

Tabla 8. Preguntas Dimensión Estándares de Desempeño

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, 1968) (Revisión, 2001)

Figura 23. Valor de la Media Dimensión Estándares de Desempeño



Elaborado por: Gabriela Abad, Sandra Sinchi

Como se puede ver en la figura 29 perteneciente a la dimensión de estándares de desempeño, la pregunta 38 es favorable con un promedio de 2,16 debido a que los

empleados se llevan bien con los demás pero no descuidan sus actividades; luego en la pregunta 36 con un promedio de 3,2 siendo muy favorable ya que se refleja que la organización presiona para mejorar continuamente el rendimiento personal y grupal de los miembros; la pregunta 37 siendo muy favorable con una media de 3,36 ya que la gerencia piensa que sí los trabajadores están contentos aumentará la productividad; en la pregunta 39 con un promedio de 3,44 siendo muy favorable respecto a que los miembros de la empresa se sienten orgullosos por su desempeño; a continuación en la pregunta 34 con un puntaje de 3,48 siendo muy favorable ya que se exige un rendimiento alto en la organización; finalmente en la pregunta 35 con una media de 3,52 siendo muy favorable debido a que la gerencia tiene el pensamiento de que todo trabajo se puede mejorar.

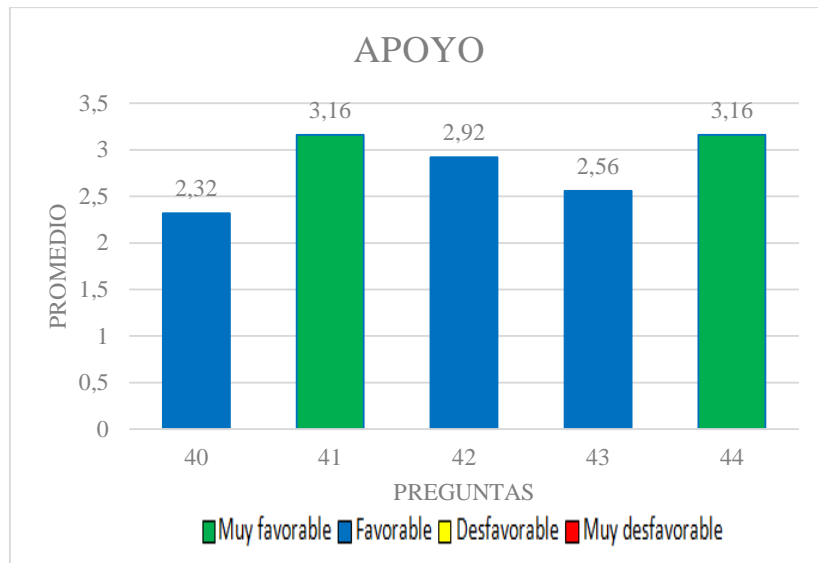
3.4.7 Dimensión Apoyo

Tabla 9. Preguntas Dimensión Apoyo

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, 1968) (Revisión, 2001)

Figura 24. Valor de la Media Dimensión Apoyo



Elaborado por: Gabriela Abad, Sandra Sinchi

En la figura 30 de la dimensión apoyo se puede observar que la pregunta 40 tiene una calificación de 2,32 siendo favorable debido a que no se cometen grandes errores que puedan afectar a los superiores; la pregunta 43 con una media de 2,56 que es favorable ya que los compañeros o jefes ayudan cuando se tiene una labor difícil; en la pregunta 42 siendo favorable con una media de 2,92 ya que las personas confían una en la otra. Finalmente, en las preguntas 41 y 44 con una media de 3,16 que es muy favorable ya que la gerencia se preocupa por el sentir de los miembros y a su vez habla sobre las aspiraciones de los mismos.

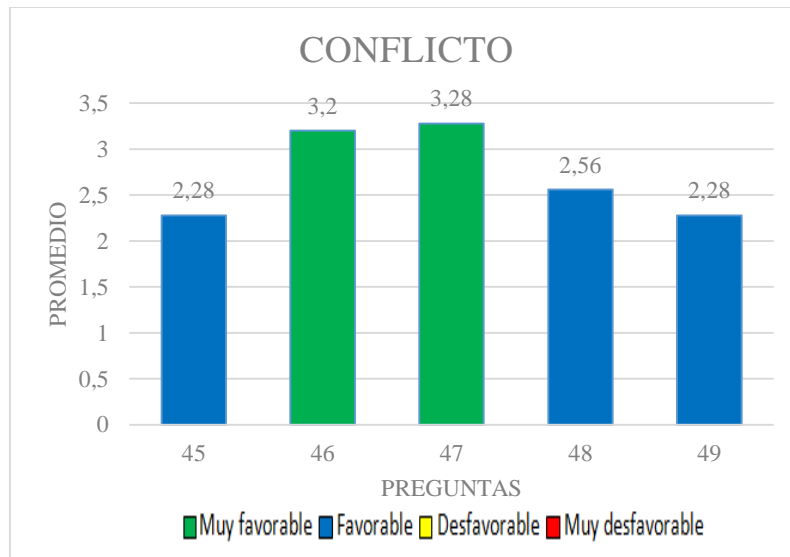
3.4.8 Dimensión Conflicto

Tabla 10. Preguntas Dimensión Conflicto

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, 1968) (Revisión, 2001)

Figura 25. Valor de la Media Dimensión Conflicto



Elaborado por: Gabriela Abad, Sandra Sinchi

En la figura 31 de la dimensión conflicto se puede observar en las preguntas 45 y 49 un promedio de 2,28 que resultan ser favorables ya que los miembros no se mantienen callados para evitar desacuerdos y la toma de decisiones se realizan con cautela,

enfocándose en tomar buenas decisiones. Luego en la pregunta 48 se obtuvo un puntaje de 2,56 siendo favorable debido a que los empleados pueden expresarse libremente para prevenir conflictos con sus superiores. Posteriormente en la pregunta 46 se obtuvo un puntaje de 3,2 siendo muy favorable ya que la actitud de la gerencia ante el conflicto de departamentos es saludable. Finalmente, en la pregunta 27 con un puntaje de 3,28 siendo muy favorable debido a que la gerencia estimula que existan diálogos abiertos entre los colaboradores de la empresa.

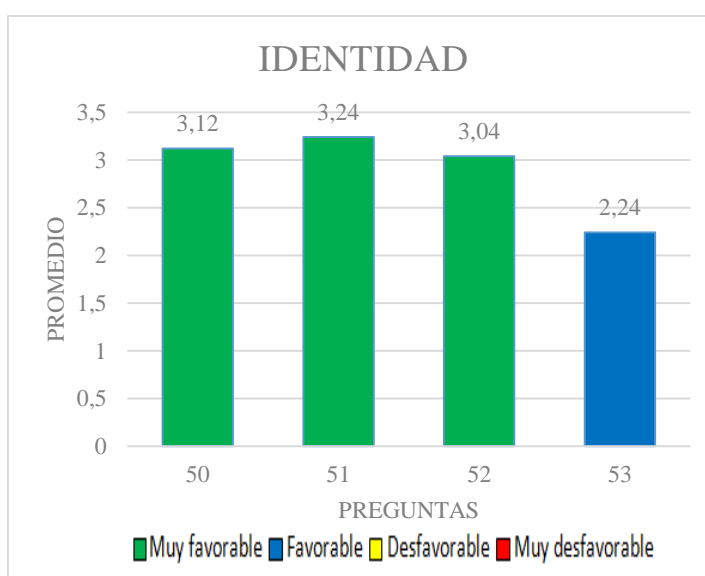
3.4.9 Dimensión Identidad

Tabla 11. Preguntas Dimensión Identidad

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, 1968) (Revisión, 2001)

Figura 26. Valor de la Media Dimensión Identidad

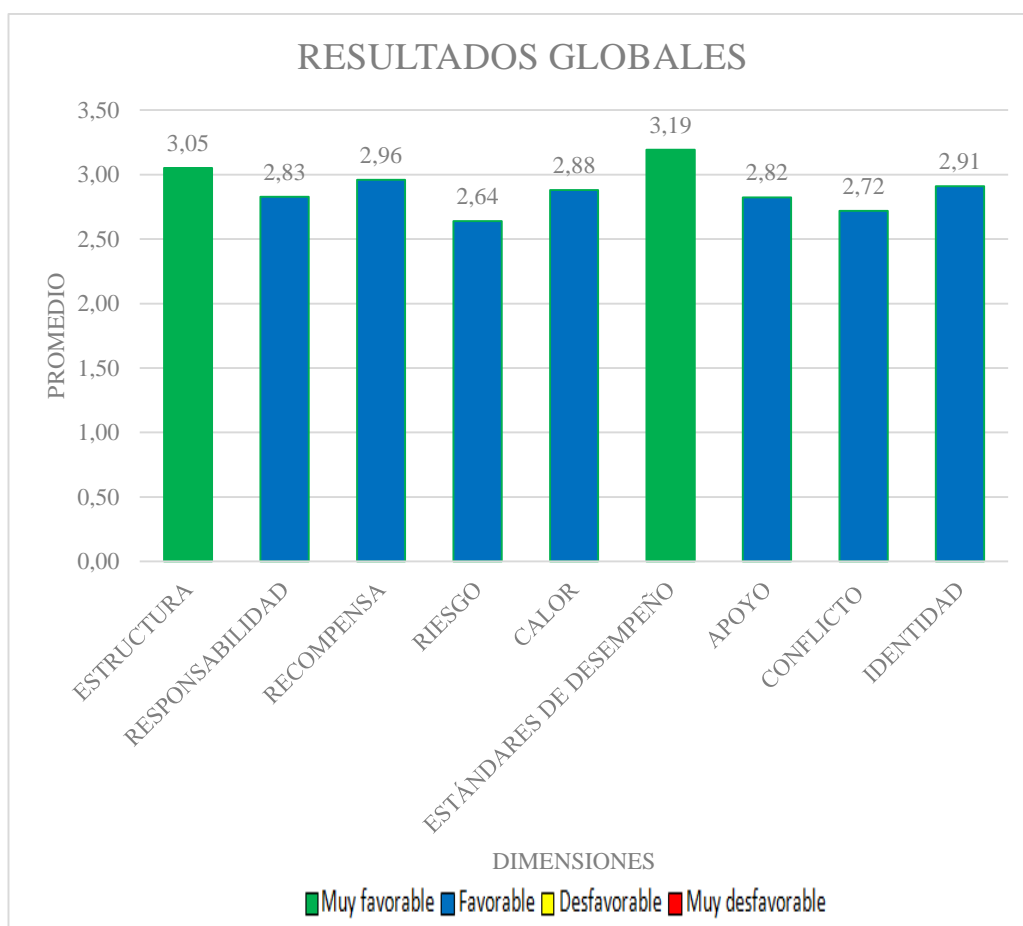


Elaborado por: Gabriela Abad, Sandra Sinchi

En la pregunta 53 se obtuvo un promedio de 2,24 que es favorable debido a que cada quien se preocupa de sus propios intereses al igual que de los demás. A continuación, en la pregunta 52 con una media de 3,04 siendo muy favorable ya que el personal es leal con la empresa; consiguientemente, la pregunta 50 con un puntaje de 3,12 que es muy favorable ya que los empleados están gustosos de pertenecer a la organización. Finalmente, la pregunta 51 obtuvo un puntaje de 3,24 que resulta ser muy favorable ya que la organización es como un equipo donde cada uno se siente parte del mismo.

3.4.10 Resultados Globales por Dimensión

Figura 27. Valor de la Media por Dimensión



Elaborado por: Gabriela Abad, Sandra Sinchi

En la figura 33 se puede observar los resultados globales obtenidos con respecto a las nueve dimensiones que se han analizado en el cuestionario de clima organizacional propuesto por Litwin y Stringer, llegando a determinar que las dimensiones favorables son: riesgo con un promedio de 2,64; conflicto con un promedio de 2,72; apoyo con una media de 2,82; responsabilidad con un puntaje de 2,83; calor con un promedio de 2,88; identidad con un puntaje de 2,91 y por último recompensa con un valor de 2,96. Las dimensiones muy favorables son: Estructura con un puntaje de 3,05 y estándares de desempeño con un valor de 3,19.

Tabla 12. Promedio Global de las Dimensiones Ordenadas de Forma Descendente

ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO	3,19
ESTRUCTURA	3,05
RECOMPENSA	2,96
IDENTIDAD	2,91
CALOR	2,88
RESPONSABILIDAD	2,83
APOYO	2,82
CONFLICTO	2,72
RIESGO	2,64

Elaborado por: Gabriela Abad, Sandra Sinchi

En la tabla 13 se puede visualizar el promedio de cada dimensión de manera descendente, siendo la dimensión estándares de desempeño la mejor puntuada con un promedio de 3,19; en segundo lugar la dimensión estructura con un valor de 3,05; en tercer lugar la dimensión recompensa con un promedio de 2,96; en cuarto lugar la dimensión identidad con un valor de 2,91; en quinto lugar la dimensión calor con un promedio de 2,88; en sexto lugar la dimensión responsabilidad con un valor de 2,83; en séptimo lugar a la dimensión conflicto con un promedio de 2,72 y en último lugar la dimensión de riesgo con un valor de 2,64.

Tabla 13. Rangos Para la Interpretación de Resultados

RANGO	CRITERIO	COLOR
0 – 1	Muy Desfavorable	Rojo
1,01 –2	Desfavorable	Amarillo
2,01 – 3	Favorable	Azul
3,01– 4	Muy favorable	Verde

Elaborado por: Gabriela Abad, Sandra Sinchi

Una vez interpretados y analizados los resultados globales de cada dimensión y de acuerdo a los rangos establecidos ninguna dimensión se encuentra calificada como muy desfavorable o desfavorable, ya que las dimensiones de: recompensa, identidad calor, responsabilidad, apoyo, conflicto y riesgo se encuentran calificadas como favorables y las dimensiones estándares de desempeño y estructura son calificadas como muy favorables.

3.5 Presentación del plan de acción

Tabla 14. Cuadro de Ponderaciones

RANGO	CRITERIO	
0 – 1	Muy Desfavorable	Plan de mejora
1,01 –2	Desfavorable	Plan de mejora
2,01 – 3	Favorable	Plan de fortalecimiento
3,01– 4	Muy favorable	Plan de fortalecimiento

Elaborado por: Gabriela Abad, Sandra Sinchi

De acuerdo con los resultados obtenidos en el diagnóstico de clima organizacional, ninguna dimensión se encuentra calificada como desfavorable o muy desfavorable por tal motivo se propone realizar un plan de fortalecimiento para las dimensiones que se encuentren entre los rangos 2,01–3 calificadas bajo el criterio de favorables, las mismas que son:

- Responsabilidad
- Recompensa
- Riesgo
- Calor
- Apoyo
- Conflicto
- Identidad

Una vez determinadas las dimensiones a ser fortalecidas, se analizó las preguntas que se incluirían en el plan de fortalecimiento, las cuales tienen un puntaje entre 2,01 a 3.

En las siguientes tablas se presenta el plan de fortalecimiento que consta de: la dimensión, pregunta, objetivo que se quiere alcanzar, la actividad a realizar, el plazo de ejecución, los responsables y el medio de verificación.

Tabla 15. Plan de Fortalecimiento- Dimensión Responsabilidad

DIMENSIÓN Y CONCEPTO	PREGUNTA	OBJETIVO	ACTIVIDAD (ES)	PLAZO DE EJECUCIÓN	RESPONSABLES	MEDIO DE VERIFICACIÓN
<p>RESPONSABILIDAD Puntuación: 2,83</p> <p>Percepción de los trabajadores sobre la autonomía que poseen en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo, enfatiza el sentir sobre ser su propio jefe, tener un compromiso elevado con el trabajo, el tomar decisiones por sí solo, el crear sus propias exigencias y responsabilidades. Es crucial para integrar al individuo y su organización.</p>	<p>11.Desconfiamos mucho de los juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces.</p>	<p>Fomentar la confianza entre los empleados.</p>	<p>Realizar dinámicas de confianza para fomentar la participación de todos los miembros.</p>	<p>4 meses</p>	<p>Gerencia y Psicólogo Organizacional</p>	<p>Evaluación de desempeño Evaluación de clima organizacional</p>
	<p>14. En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.</p>	<p>Inculcar la responsabilidad y toma de decisiones de los empleados.</p>	<p>Realizar talleres de automotivación. Brindar incentivos al empleado del mes.</p>			

Elaborado por: Gabriela Abad, Sandra Sinchi

Tabla 16. Plan de Fortalecimiento- Dimensión Responsabilidad

DIMENSIÓN Y CONCEPTO	PREGUNTA	OBJETIVO	ACTIVIDAD (ES)	PLAZO DE EJECUCIÓN	RESPONSABLES	MEDIO DE VERIFICACIÓN
<p>RESPONSABILIDAD Puntuación: 2,83</p> <p>Percepción de los trabajadores sobre la autonomía que poseen en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo, enfatiza el sentir sobre ser su propio jefe, tener un compromiso elevado con el trabajo, el tomar decisiones por sí solo, el crear sus propias exigencias y responsabilidades. Es crucial para integrar al individuo y su organización.</p>	<p>16. En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas.</p>	<p>Reducir las excusas.</p>	<p>Fomentar el diálogo cuando alguien comete un error. Realizar una evaluación de desempeño y brindar capacitaciones al personal.</p>	<p>6 meses</p>	<p>Gerente General y Psicólogo Organizacional</p>	<p>Evaluación de desempeño Evaluación de clima organizacional</p>
	<p>17. En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades.</p>	<p>Generar mayor responsabilidad en los empleados.</p>	<p>Actualizar el manual de funciones. Definir las actividades específicas que requiere cada puesto.</p>	<p>6 meses</p>	<p>Gerente General Psicólogo Organizacional</p>	<p>Evaluación de desempeño Evaluación de clima organizacional</p>

Elaborado por: Gabriela Abad, Sandra Sinchi

Tabla 17. Plan de Fortalecimiento- Dimensión Recompensa

DIMENSIÓN Y CONCEPTO	PREGUNTA	OBJETIVO	ACTIVIDAD (ES)	PLAZO DE EJECUCIÓN	RESPONSABLES	MEDIO DE VERIFICACIÓN
<p>RECOMPENSA Puntuación: 2,96</p> <p>Refleja la percepción de los trabajadores sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Mide la forma en que la organización utiliza más el premio que el castigo. En muchos casos la recompensa monetaria sustituye el valor real del término recompensa la cual en ocasiones oculta el clima real de castigo que es creado en el día a día.</p>	<p>21. En esta organización hay mucha crítica.</p>	<p>Mejorar la comprensión.</p>	<p>Talleres de motivación.</p> <p>Comunicar los inconvenientes transcurridos en la semana.</p> <p>Trabajar en la capacidad de resiliencia y una comunicación asertiva.</p>	<p>3 meses</p>	<p>Psicólogo Organizacional</p>	<p>Evaluación de desempeño</p> <p>Evaluación de clima organizacional</p>
	<p>23. Cuando cometo un error me sancionan.</p>	<p>Reducir los errores.</p>	<p>Definir las actividades específicas que requiere cada puesto.</p> <p>Brindar capacitaciones.</p>	<p>6 meses</p>	<p>Gerente General</p>	<p>Evaluación de desempeño</p> <p>Evaluación de clima organizacional</p>

Elaborado por: Gabriela Abad, Sandra Sinchi

Tabla 18. Plan de Fortalecimiento- Dimensión Riesgo

DIMENSIÓN Y CONCEPTO	PREGUNTA	OBJETIVO	ACTIVIDAD (ES)	PLAZO DE EJECUCIÓN	RESPONSABLES	MEDIO DE VERIFICACIÓN
RIESGO Puntuación: 2,64 Son los sentimientos que poseen los trabajadores de los desafíos que se les imponen en el trabajo. Es muy importante crear riesgos en los diferentes niveles de la organización y no solo en la alta gerencia, aquellas organizaciones en las que el clima organizacional imperante no permite tomar ciertos retos, debilitan la motivación y la conducta asociadas al logro.	24. La filosofía de nuestra gerencia es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas, pero certeramente.	Promover la toma de decisiones.	Fomentar el trabajo en equipo. Establecer plazos para las actividades.	3 meses	Psicólogo Organizacional	Evaluación de desempeño Evaluación de clima organizacional
	25. Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos.	Promover la toma de riesgos.	Elaborar la herramienta PESTEL, con el objetivo de analizar el macroentorno y tomar decisiones oportunas.	5 meses	Gerente General	Evaluación de desempeño Evaluación de clima organizacional

Elaborado por: Gabriela Abad, Sandra Sinchi

Tabla 19. Plan de Fortalecimiento- Dimensión Riesgo

DIMENSIÓN Y CONCEPTO	PREGUNTA	OBJETIVO	ACTIVIDAD (ES)	PLAZO DE EJECUCIÓN	RESPONSABLES	MEDIO DE VERIFICACIÓN
<p>RIESGO Puntuación: 2,64</p> <p>Son los sentimientos que poseen los trabajadores de los desafíos que se les imponen en el trabajo. Es muy importante crear riesgos en los diferentes niveles de la organización y no solo en la alta gerencia, aquellas organizaciones en las que el clima organizacional imperante no permite tomar ciertos retos, debilitan la motivación y la conducta asociadas al logro.</p>	<p>26. En esta organización debemos tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia.</p>	<p>Promover la toma de riesgos.</p>	<p>Talleres de motivación y trabajo en equipo. Definir las actividades específicas que requiere cada puesto.</p>	<p>4 meses</p>	<p>Gerente General, Jefes de Área y Psicólogo organizacional</p>	<p>Evaluación de desempeño Evaluación de clima organizacional Evaluación de desempeño Evaluación de clima organizacional</p>
	<p>27. La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.</p>	<p>Fomentar la toma de decisiones.</p>	<p>Recopilar información oportuna, que facilite a la toma de decisiones. Definir las actividades específicas que requiere cada puesto.</p>	<p>6 meses</p>		

Elaborado por: Gabriela Abad, Sandra Sinchi

Tabla 20. Plan de Fortalecimiento- Dimensión Calor

DIMENSIÓN Y CONCEPTO	PREGUNTA	OBJETIVO	ACTIVIDAD (ES)	PLAZO DE EJECUCIÓN	RESPONSABLES	MEDIO DE VERIFICACIÓN
<p>CALOR Puntuación: 2,88</p> <p>Percepción de los miembros de la empresa sobre la posibilidad de un ambiente de trabajo grato y buenas relaciones sociales, refiriéndose específicamente a la camaradería, amistad, ayuda donde se incentivan los grupos sociales e informales dentro de la organización</p>	29. Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa.	Mejorar la comunicación entre los miembros y crear un ambiente de trabajo agradable.	Realizar talleres de trabajo en equipo.	6 meses	Gerente General, Jefes de Área y Psicólogo Organizacional.	Evaluación de desempeño Evaluación de clima organizacional
	30. Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.		Realizar actividades recreativas.			
	31. Es difícil llegar a conocer a las personas en esta organización.		Incentivar al empleado del mes.			
	32. Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí.		Celebrar cumpleaños de los miembros.			
			Realizar círculos de calidad.			

Elaborado por: Gabriela Abad, Sandra Sinchi

Tabla 21. Plan de Fortalecimiento- Dimensión Apoyo

DIMENSIÓN Y CONCEPTO	PREGUNTA	OBJETIVO	ACTIVIDAD (ES)	PLAZO DE EJECUCIÓN	RESPONSABLES	MEDIO DE VERIFICACIÓN
APOYO Puntuación: 2,82 Percepción de los trabajadores sobre la presencia de un espíritu de ayuda dentro de la organización, tanto de niveles superiores como inferiores. Los supervisores que se orientan hacia el trabajador establecen una relación de apoyo con sus subordinados tomando un interés personal hacia ellos.	40. Si me equivoco, las cosas van mal para mis superiores.	Disminuir los errores.	Actualizar el manual de funciones, identificando las actividades que requiere cada puesto.	6 meses	Gerente General, Jefes de Área y Psicólogo Organizacional.	Evaluación de desempeño. Evaluación de clima organizacional.
	42. Las personas dentro de esta organización confían una en la otra.	Aumentar la confianza entre los miembros de la organización.	Ejecutar dinámicas de confianza y trabajo en equipo.	5 meses		
	43. Mi jefe y mis compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.	Fomentar la cooperación entre compañeros y superiores.	Realizar dinámicas de grupo.	6 meses		

Elaborado por: Gabriela Abad, Sandra Sinchi

Tabla 22. Plan de Fortalecimiento- Dimensión Conflicto

DIMENSIÓN Y CONCEPTO	PREGUNTA	OBJETIVO	ACTIVIDAD (ES)	PLAZO DE EJECUCIÓN	RESPONSABLES	MEDIO DE VERIFICACIÓN
<p>CONFLICTO Puntuación: 2,72</p> <p>Percepción del trabajador de la capacidad que posee en la organización de aceptar opiniones distintas, aceptar los problemas y buscar soluciones. Se indica que la forma más efectiva para manejar los conflictos es por la vía de la confrontación, tanto desde el punto de vista de la organización como de la salud mental del trabajador.</p>	45. En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.	Fomentar el diálogo con el propósito de evitar malos entendidos.	Propiciar espacios de diálogo en donde los miembros se puedan expresar libremente Realizar talleres de comunicación efectiva	4 meses	Gerente General	Evaluación de desempeño Evaluación de clima organizacional
	48. Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes.		Realizar talleres de comunicación efectiva	4 meses	Gerente General y Psicólogo Organizacional	Evaluación de desempeño Evaluación de clima organizacional
	49. Lo más importante en la organización es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible.	Mejorar la toma de decisiones.	Generar conciencia acerca de la importancia en la toma de decisiones y como afecta o beneficia a la organización Actualizar el manual de funciones	6 meses	Gerente General	Evaluación de desempeño Evaluación de clima organizacional

Elaborado por: Gabriela Abad, Sandra Sinchi

Tabla 23. Plan de Fortalecimiento- Dimensión Identidad

DIMENSIÓN Y CONCEPTO	PREGUNTA	OBJETIVO	ACTIVIDAD (ES)	PLAZO DE EJECUCIÓN	RESPONSABLES	MEDIO DE VERIFICACIÓN
<p>IDENTIDAD Puntuación: 2,91</p> <p>Sentido de pertenencia de los trabajadores hacia la organización, el cual es un elemento valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.</p>	<p>53. En esta organización cada quien se preocupa de sus propios intereses.</p>	<p>Generar un sentido de pertenencia de los miembros hacia la entidad.</p>	<p>Crear espacios para realizar el trabajo en equipo. Brindar espacios de recreación. Crear espacios para realizar talleres de trabajo en equipo y motivación comunicación efectiva. Fomentar la integración.</p>	<p>12 meses</p>	<p>Gerente General y Psicólogo Organizacional.</p>	<p>Evaluación de desempeño Evaluación de clima organizacional</p>

Elaborado por: Gabriela Abad, Sandra Sinchi

Para el diagnóstico del clima organizacional se utilizó el cuestionario propuesto por Litwin y Stringer que consta de nueve dimensiones distribuidas en 53 preguntas. En base a los resultados se elaboró el plan de fortalecimiento que tiene como objetivo mejorar el clima laboral de los empleados en Comercial Ortega, el plan propuesto posee objetivos y actividades claros, por lo tanto, se espera que lo puedan aplicar para mejorar el ambiente laboral de la empresa.

CONCLUSIONES

Al finalizar el diagnóstico de cultura y clima laboral se llegó a las siguientes conclusiones:

- Comercial Ortega es una distribuidora que lleva 32 años en el mercado ofreciendo diferentes productos como: cosméticos, bisutería, perfumes, lencería, artículos para el hogar, etc. La trayectoria que lleva dicha empresa le ha permitido lograr posicionarse en el mercado Cuencano, debido a que sus productos se caracterizan por ser de calidad y a precios accesibles, lo que le ha permitido ampliar su portafolio de clientes.
- Su filosofía empresarial está compuesta por misión, visión, valores corporativos y principios, las mismas que dan sostenibilidad a la empresa y ayudan al crecimiento en el largo plazo.
- La estructura organizacional de la empresa es de tipo vertical, la cual permite una comunicación por niveles jerárquicos ayudando a visualizar los diferentes cargos de cada uno de los miembros y a su vez facilitando los respectivos procesos dentro de la empresa.
- En base a la revisión bibliográfica, se determinó que la cultura organizacional es el conjunto de creencias, hábitos, valores, actitudes, normas y expectativas que comparten los miembros de una organización.
- Con respecto al clima laboral se define como la suma de características ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de la organización, e influyen poderosamente en su comportamiento.

- Varios autores han elaborado distintas herramientas para evaluar la cultura organizacional, con la finalidad de obtener resultados que ayuden a identificar la cultura actual y deseada por los trabajadores de la empresa.
- De igual manera para el diagnóstico del clima laboral existen herramientas que nos permiten obtener resultados, los mismos que reflejan la situación en la que se encuentra la empresa, es importante recalcar que la aplicación de la herramienta debe ser acorde a las necesidades de la empresa.
- El análisis de cultura organizacional en Comercial Ortega se realizó mediante la herramienta *Organizational Culture Assessment Instrument* propuesta por (Cameron & Quinn, 2011), la misma que nos permitió determinar que la cultura actual dominante es de tipo clan, es decir los miembros consideran a la organización como una familia, por tal motivo han demostrado compromiso y fidelidad hacia la empresa.
- Para el diagnóstico de clima organizacional se utilizó la herramienta propuesta por Litwin & Stringer, la misma que abarca 9 dimensiones distribuidas en 53 preguntas, recalcando que el mencionado cuestionario fue aplicado de manera presencial a los 25 colaboradores de la empresa, para posteriormente realizar la tabulación, gráficos e interpretación de resultados a través de Microsoft Excel. Los resultados que se obtuvieron fueron buenos, debido a que 7 de las 9 dimensiones se encuentran entre el rango favorable, por tal motivo se plantea un plan de acción con la finalidad de fortalecer las siguientes dimensiones: responsabilidad, recompensa, riesgo, calor, apoyo, conflicto e identidad.
- El plan de acción planteado consta de objetivos y actividades que deberán ser realizadas en un plazo determinado y a su vez existen responsables y medios

de verificación para las mismas, con la finalidad de que se ejecuten mejoras en la organización.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda al Gerente de Comercial Ortega implementar la propuesta de plan de acción, debido a que las dimensiones: recompensa, identidad, calor, responsabilidad, apoyo, conflicto y riesgo necesitan ser fortalecidas, en dicho plan se menciona el objetivo que se pretende alcanzar, su plazo de ejecución y los responsables de las diferentes actividades propuestas.
- Se sugiere al Gerente General que contrate a un psicólogo organizacional, el mismo que se encargará de las actividades propuestas tales como: talleres de comunicación efectiva, programas de integración del personal, trabajo en equipo y motivación.
- Se recomienda actualizar el manual de funciones de la empresa, con la finalidad de que los miembros de la organización se mantengan informados sobre las actividades que requiere cada puesto.
- Se sugiere a la gerencia implementar una herramienta para realizar evaluaciones de desempeño, con la finalidad de evaluar el rendimiento de los empleados en sus puestos de trabajo.
- Se recomienda al Gerente General dar seguimiento de las diferentes actividades que se han propuesto, con el objeto de garantizar un ambiente de trabajo saludable y a su vez se recomienda la creación de un departamento de recursos humanos, con el fin de mejorar los procesos relacionados con el talento humano.

- Se sugiere al personal administrativo, jefes de área y empleados a participar de manera activa y comprometida en las actividades del plan de acción propuesto.
- Se propone realizar el diagnóstico de cultura y clima organizacional de manera periódica, con la finalidad de buscar la mejora continua de la organización. Es importante aplicar otras herramientas de diagnóstico, con el propósito de obtener resultados desde otras perspectivas.
- Que la información proporcionada se convierta en un punto de referencia para la elaboración de los futuros diagnósticos que se realicen en la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, B., & Venegas, C. (2010). Clima organizacional en una empresa cervecera: un estudio exploratorio. *Revista de investigación en psicología*, 13(1), 163-172. <https://doi.org/10.15381/rinvp.v13i1.3744>
- Alvarado, K., & Pumisacho, V. (2015). Impacto de la cultura organizacional sobre la innovación de las pymes: un estudio empírico en el Distrito Metropolitano de Quito. *Sotavento M.B.A.*, 26-33. <http://dx.doi.org/10.18601/01233734.n25.04>
- Cadena, M., & Lituma, I. (2020) Diagnóstico de la cultura organizacional en la distribuidora de fármacos Cadena Espinosa Cía. Ltda., de Cuenca - Ecuador. *Universidad del Azuay*. <http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/10243>
- Chica, B., & Rodas, Paolo. (2020) Análisis del clima organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito ERCO Ltda., en la Ciudad de Cuenca. *Universidad del Azuay* *Repositorio Institucional*. <http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/10252>
- Cameron, K., & Quinn, R. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture* (3ª ed.). Jossey-Bass
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional* (2ª ed.). McGrawHill
- Chiavanato, I. (2011). *Administración de los recursos humanos* (9ª ed.). McGrawHill
- Echezuria, A., & Rivas, A. (2001). Estudio de clima organizacional de la unidad de RRHH en una muestra de organismos públicos y empresas privadas. *Caracas Universidad Católica Andrés Bello*.

- Erazo, W., Claudio, B., & Erazo, J. (2017). El clima organizacional las pequeñas y medianas empresas del sector servicios. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/ec/2017/pequeñas-medianas-empresas.html>
- Fárez, A., & Valencia, P. (2020). Clima organizacional y propuesta de plan de acción para Armijos Romero Cía. Ltda. *Universidad del Azuay Repositorio Institucional*. <http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/9715>
- Hernández, C. (2018). Estudio de clima organizacional en una pyme de telecomunicaciones de Florencia, Caquetá, Colombia: aproximación al modelo Litwin y Stringer. *Revista Criterios*, 25(1), 39-59. <https://doi.org/10.31948/rev.criterios.25.1-art-3>
- Hernández, J., Gallarzo, M., & Espinoza, J. (2011). *Desarrollo organizacional* (1ª ed.). PERSON EDUCATION
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5ª ed.). McGrawHill
- Litwin, G., & Stringer, R. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Harvard Business School Press.
- Meza, E. (2017). Análisis en la percepción del género entre clima organizacional y satisfacción laboral de l sector industrial - México. *COMUNI@CCIÓN*, 8(2), 148-158. http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S221971682017000200008&script=sci_arttext&tlng=en

Mingo, D., & Torres D. (2020) Diagnóstico del clima laboral para el GAD Municipal de Chordeleg y una propuesta de plan de acción. *Universidad del Azuay Repositorio Institucional*. <http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/10203>

OCC SOLUTIONS. (2017). *docplayer*. <https://docplayer.es/92898676-Organizational-culture-compass-occ.html>

Ortega, S. (Octubre de 2020). Conocimiento de la empresa. (M. G. Abad, & S. Sinchi, Entrevistadores)

Peña, M., Díaz, G., & Carrillo, A. (2015). Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa familiar. *Revista internacional administración & finanzas*, 8(1), 37-50.
https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2499791

Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional* (15ª ed.).
PERSON

Segredo, A., García, A., León, P., & Perdomo, I. (2017). Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual. *Revista de información científica para la dirección en salud. INFODIR*, 0(24), 86-99. <http://revinfodir.sld.cu/index.php/infodir/article/view/200>

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario de Cultura Organizacional

Objetivo: Diagnosticar la cultura organizacional de la institución investigada.

El encuestador le guiará en el proceso de calificación. El cuestionario es anónimo.

Por favor, responder con sinceridad.

1	Características Dominantes	Ahora	Preferida
A	La organización es un lugar muy personal, es como una gran familia. Las personas parecen compartir mucho entre ellos.		
B	La organización es un lugar muy dinámico y emprendedor. La gente está dispuesta a poner de su parte y tomar riesgos.		
C	La organización es muy orientada a los resultados. Sus integrantes se despreocupan mucho por realizar el trabajo. La gente es muy competitiva y orientado al logro.		
D	La organización es un lugar muy controlado y estructurado. Los procedimientos formales generalmente gobiernan lo que se hace.		
	TOTAL	100	100

2	Liderazgo Organizacional	Ahora	Preferida
A	El liderazgo en la organización es generalmente considerado como ejemplo se encarga de guiar, facilitar o fomentar las actividades.		
B	El liderazgo en la organización se consideraba que generalmente ejemplifica el espíritu empresarial, la innovación, o la asunción de riesgos.		
C	El liderazgo en la organización se considera que generalmente considerado como ejemplo y orientado a los resultados.		

D	El liderazgo en la organización es generalmente considerado como ejemplo de coordinación, organización y eficiencia caracterizado por una confianza mutua con el grupo de trabajo.		
	TOTAL	100	100

3	Gestión de Empleados	Ahora	Preferida
A	El estilo de gestión de la organización se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.		
B	El estilo de gestión de la organización se caracteriza por la toma de riesgos individual, la innovación y la libertad.		
C	El estilo de gestión de la organización se caracteriza por una competencia de difícil manejo, alta demanda y logros propuesto.		
D	El estilo de gestión de la organización se caracteriza por la seguridad del empleo, la conformidad, la previsibilidad y la estabilidad en las relaciones.		
	TOTAL	100	100

4	Cohesión Organizacional	Ahora	Preferida
A	La cohesión que mantiene unida a la organización es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso con esta organización es alto.		
B	La cohesión que mantiene unida a la organización es el compromiso con la innovación y el desarrollo. Hay un énfasis en estar a la vanguardia.		
C	La cohesión que mantiene unida a la organización es el énfasis en el éxito y el logro de metas.		
D	La cohesión que mantiene unida a la organización son las reglas y políticas formales. El mantenimiento de una organización que funcione sin problemas es importante.		
	TOTAL	100	100

5	Énfasis Estratégicos	Ahora	Preferida
A	La organización hace hincapié en el desarrollo humano. Alta confianza, la apertura y la participación persisten.		
B	La organización hace hincapié en la adquisición de nuevos recursos y la creación de nuevos desafíos. Probar cosas nuevas y la prospección de oportunidades son valoradas		
C	La organización hace hincapié en las acciones de la competencia y el rendimiento. Se cuenta con objetos ambiciosos y dominantes como ser líder en el mercado.		
D	La organización hace hincapié en la permanencia y estabilidad. Eficiencia, control y tiene menor prioridad en las operaciones que son importantes.		
	TOTAL	100	100

6	Criterios de Éxito	Ahora	Preferida
A	La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, trabajo en equipo, el compromiso de los empleados y la preocupación por la gente.		
B	La organización define el éxito sobre la base de tener los productos más singulares o más recientes. Es un producto líder e innovador.		
C	La organización define el éxito sobre la base de ganar en el mercado y superando a la competencia. Liderazgo en el mercado competitivo es la clave.		
D	La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia. Entrega confiable, programación normal y la producción de bajo costo son fundamentales.		
	TOTAL	100	100

Fuente: (Cameron & Quinn, 2011)

Anexo 2. Cuestionario de Cultura Organizacional Aplicado en la Empresa

CUESTIONARIO DE DIANÓSTICO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Objetivo: Diagnosticar la cultura organizacional de la institución investigada.

El encuestador le guiará en el proceso de calificación. El cuestionario es anónimo.

Por favor, responder con sinceridad.

1	Características Dominantes	Ahora	Preferida
A	La organización es un lugar muy personal, es como una gran familia. Las personas parecen compartir mucho entre ellos.	30	20
B	La organización es un lugar muy dinámico y emprendedor. La gente está dispuesta a poner de su parte y tomar riesgos.	40	10
C	La organización es muy orientada a los resultados. Sus integrantes se despreocupan mucho por realizar el trabajo. La gente es muy competitiva y orientado al logro.	10	30
D	La organización es un lugar muy controlado y estructurado. Los procedimientos formales generalmente gobiernan lo que se hace.	20	40
TOTAL		100	100

2	Liderazgo Organizacional	Ahora	Preferida
A	El liderazgo en la organización es generalmente considerado como ejemplo se encarga de guiar, facilitar o fomentar las actividades.	20	20
B	El liderazgo en la organización se consideraba que generalmente ejemplifica el espíritu empresarial, la innovación, o la asunción de riesgos.	40	30
C	El liderazgo en la organización se considera que generalmente considerado como ejemplo y orientado a los resultados.	30	40
D	El liderazgo en la organización es generalmente considerado como ejemplo de coordinación, organización y eficiencia caracterizado por una confianza mutua con el grupo de trabajo.	10	10
TOTAL		100	100

3	Gestión de Empleados	Ahora	Preferida
A	El estilo de gestión de la organización se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.	30	10
B	El estilo de gestión de la organización se caracteriza por la toma de riesgos individual, la innovación y la libertad.	20	40
C	El estilo de gestión de la organización se caracteriza por una competencia de difícil manejo, alta demanda y logros propuesto.	40	30
D	El estilo de gestión de la organización se caracteriza por la seguridad del empleo, la conformidad, la previsibilidad y la estabilidad en las relaciones.	10	20
TOTAL		100	100

		Ahora	Preferida
4	Cohesión Organizacional		
A	La cohesión que mantiene unida a la organización es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso con esta organización es alto.	40	10
B	La cohesión que mantiene unida a la organización es el compromiso con la innovación y el desarrollo. Hay un énfasis en estar a la vanguardia.	30	30
C	La cohesión que mantiene unida a la organización es el énfasis en el éxito y el logro de metas.	10	20
D	La cohesión que mantiene unida a la organización son las reglas y políticas formales. El mantenimiento de una organización que funcione sin problemas es importante.	20	40
	TOTAL	100	100

		Ahora	Preferida
5	Énfasis Estratégicos		
A	La organización hace hincapié en el desarrollo humano. Alta confianza, la apertura y la participación persisten.	40	30
B	La organización hace hincapié en la adquisición de nuevos recursos y la creación de nuevos desafíos. Probar cosas nuevas y la prospección de oportunidades son valoradas	10	20
C	La organización hace hincapié en las acciones de la competencia y el rendimiento. Se cuenta con objetos ambiciosos y dominantes como ser líder en el mercado.	30	40
D	La organización hace hincapié en la permanencia y estabilidad. Eficiencia, control y tiene menor prioridad en las operaciones que son importantes.	20	10
	TOTAL	100	100

		Ahora	Preferida
6	Criterios de Éxito		
A	La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, trabajo en equipo, el compromiso de los empleados y la preocupación por la gente.	30	40
B	La organización define el éxito sobre la base de tener los productos más singulares o más recientes. Es un producto líder e innovador.	40	20
C	La organización define el éxito sobre la base de ganar en el mercado y superando a la competencia. Liderazgo en el mercado competitivo es la clave.	20	30
D	La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia. Entrega confiable, programación normal y la producción de bajo costo son fundamentales.	10	10
	TOTAL	100	100

Fuente: (Cameron & Quinn, 2011)

Elaborado por: Gabriela Abad, Sandra Sinchi

Anexo 3. Tabulación de Encuestas de Cultura Organizacional “Cultura Actual”

E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7	E 8	E 9	E 10	E 11	E 12	E 13	E 14	E 15	E 16	E 17	E 18	E 19	E 20	E 21	E 22	E 23	E 24	E 25	Promedio	
20	20	20	30	20	20	20	30	20	30	30	40	30	30	10	40	30	30	40	20	10	30	30	40	40	27,2	1A
20	30	20	10	40	40	40	30	30	40	20	30	10	20	10	30	40	30	20	40	30	40	30	40	40	29,2	2A
30	10	10	20	10	10	10	20	10	30	30	30	10	10	10	40	30	40	10	40	30	10	20	30	30	21,2	3A
10	20	40	30	10	10	10	20	20	30	40	30	10	10	20	40	10	10	10	30	10	40	20	40	30	22	4A
40	30	30	10	30	10	10	20	30	30	40	30	30	10	20	10	30	40	30	40	20	20	20	30	40	26	5A
40	20	20	10	40	30	30	30	20	40	30	40	30	10	20	10	20	40	30	10	30	30	30	40	40	27,6	6A
																								153,2	SUMAR	
																								25,533	PROMEDIO	

E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7	E 8	E 9	E 10	E 11	E 12	E 13	E 14	E 15	E 16	E 17	E 18	E 19	E 20	E 21	E 22	E 23	E 24	E 25	Promedio	
10	40	40	10	30	30	10	10	40	10	40	10	40	40	20	30	20	40	10	30	20	20	40	20	10	24,8	1B
30	10	30	40	30	30	20	20	10	10	40	40	20	10	30	10	10	40	10	30	40	10	40	30	10	24	2B
20	20	20	10	20	20	20	30	20	40	20	40	20	20	20	30	20	30	40	30	40	30	40	40	20	26,4	3B
40	40	20	10	20	20	20	10	40	40	30	20	40	30	10	10	20	30	40	40	30	20	10	30	10	25,2	4B
20	20	10	20	40	20	20	10	20	20	10	40	10	30	30	20	10	30	20	30	30	10	40	40	20	22,8	5B
30	40	30	40	30	40	40	40	40	30	40	10	10	40	30	20	30	20	10	30	20	10	10	30	30	28	6B
																								151,2	SUMAR	
																								25,2	PROMEDIO	

E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7	E 8	E 9	E 10	E 11	E 12	E 13	E 14	E 15	E 16	E 17	E 18	E 19	E 20	E 21	E 22	E 23	E 24	E 25	Promedio	
30	10	10	20	10	10	30	20	10	40	10	30	20	10	40	20	40	10	30	10	30	10	20	10	20	20	1C
10	40	10	30	10	10	30	10	40	20	30	10	40	40	20	20	30	10	30	20	10	20	10	10	30	21,6	2C
10	40	30	30	40	40	40	40	40	10	40	20	40	40	30	10	40	10	20	10	20	40	30	20	40	29,2	3C
20	10	10	20	40	30	30	40	10	20	10	40	30	40	40	30	40	20	20	10	40	10	30	10	20	24,8	4C
30	40	40	40	20	40	40	30	40	10	30	20	20	40	10	40	20	20	10	10	10	40	30	20	10	26,4	5C
20	30	40	30	10	10	10	20	30	10	20	30	20	30	40	40	40	10	40	40	40	40	40	10	10	26,4	6C
																								148,4	SUMAR	
																								24,733	PROMEDIO	

E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7	E 8	E 9	E 10	E 11	E 12	E 13	E 14	E 15	E 16	E 17	E 18	E 19	E 20	E 21	E 22	E 23	E 24	E 25	Promedio	
40	30	30	40	40	40	40	40	30	20	20	20	10	20	30	10	10	20	20	40	40	40	10	30	30	28	1D
40	20	40	20	20	20	10	40	20	30	10	20	30	30	40	40	20	20	40	10	20	30	20	20	20	25,2	2D
40	30	40	40	30	30	30	10	30	20	10	10	30	30	40	20	10	20	30	20	10	20	10	10	10	23,2	3D
30	30	30	40	30	40	40	30	30	10	20	10	20	20	30	20	30	40	30	20	20	30	40	20	40	28	4D
10	10	20	30	10	30	30	40	10	40	20	10	40	20	40	30	40	10	40	20	40	30	10	10	30	24,8	5 D
10	10	10	20	20	20	20	10	10	20	10	20	40	20	10	30	10	30	20	20	10	20	20	20	20	18	6 D
																								147,2	SUMAR	
																								24,533	PROMEDIO	

Fuente: (Comercial Ortega, 2020)
 Elaborado por: Gabriela Abad, Sandra Sinchi

Anexo 4. Tabulación de Encuestas de Cultura Organizacional “Cultura Preferida”

E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7	E 8	E 9	E 10	E 11	E 12	E 13	E 14	E 15	E 16	E 17	E 18	E 19	E 20	E 21	E 22	E 23	E 24	E 25	Promedio	
40	40	10	30	30	30	40	40	40	20	20	10	30	40	20	40	30	20	30	40	30	30	20	40	30	30	1A
40	40	30	40	30	30	20	20	40	40	20	40	20	30	10	10	40	40	20	40	40	30	10	40	40	30,4	2A
40	40	40	40	30	30	20	40	40	30	10	40	10	20	30	40	10	20	10	10	40	40	30	30	30	28,8	3A
20	30	40	30	30	30	30	30	30	10	10	40	20	20	40	20	30	30	20	30	30	30	30	40	10	27,2	4A
30	30	20	40	40	40	40	20	30	10	30	20	40	10	30	40	40	20	40	30	40	40	10	40	40	30,8	5A
40	40	40	40	30	30	30	40	40	40	40	40	30	20	30	30	10	30	30	20	40	30	20	40	30	32,4	6A
																								179,6	SUMAR	
																								29,93333	PROMEDIO	

E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7	E 8	E 9	E 10	E 11	E 12	E 13	E 14	E 15	E 16	E 17	E 18	E 19	E 20	E 21	E 22	E 23	E 24	E 25	Promedio	
20	10	30	40	40	40	30	30	10	10	10	40	40	30	30	30	40	40	20	30	40	10	30	30	20	28	1B
20	20	40	30	10	10	30	30	20	10	30	20	30	20	40	20	20	20	30	20	30	20	30	30	30	24,4	2B
30	30	30	20	40	40	30	30	30	20	40	30	20	30	10	10	30	30	30	30	30	20	40	20	10	27,2	3B
30	10	20	20	40	20	20	40	10	40	30	30	40	40	30	10	10	20	10	40	20	40	20	20	30	25,6	4B
20	10	30	10	30	30	30	40	10	40	20	30	10	40	10	30	20	40	20	10	30	30	30	20	30	24,8	5B
20	20	30	30	40	40	40	30	20	20	20	20	20	40	40	40	40	40	20	30	10	20	30	20	40	28,8	6B
																								158,8	SUMAR	
																								26,46667	PROMEDIO	

E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7	E 8	E 9	E 10	E 11	E 12	E 13	E 14	E 15	E 16	E 17	E 18	E 19	E 20	E 21	E 22	E 23	E 24	E 25	Promedio	
10	20	40	20	20	20	20	20	20	30	30	30	10	10	10	20	10	30	40	20	10	40	10	10	40	21,6	1C
10	10	10	10	20	20	10	10	10	30	40	10	10	10	20	30	10	30	40	10	20	10	20	20	20	17,6	2C
20	10	10	10	20	20	10	10	10	10	30	10	40	10	20	30	40	40	40	40	10	30	10	10	20	20,4	3C
10	20	30	40	20	10	10	20	20	20	20	10	10	30	10	40	20	40	30	10	40	20	40	30	20	22,8	4C
40	20	10	30	20	20	20	30	20	20	40	10	30	20	20	20	10	30	30	40	20	20	20	10	20	22,8	5C
10	10	20	20	10	20	20	20	10	30	30	30	10	30	20	20	30	20	40	10	20	40	10	30	20	21,2	6C
																								126,4	SUMAR	
																								21,06667	PROMEDIO	

E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7	E 8	E 9	E 10	E 11	E 12	E 13	E 14	E 15	E 16	E 17	E 18	E 19	E 20	E 21	E 22	E 23	E 24	E 25	Promedio	
30	30	20	10	10	10	10	10	30	40	40	20	20	20	40	10	20	10	10	10	20	20	40	20	10	20,4	1D
30	30	20	20	40	40	40	40	30	20	10	30	40	40	30	40	30	10	10	30	10	40	40	10	10	27,6	2D
10	20	20	30	10	10	40	20	20	40	20	20	30	40	40	20	20	10	20	20	20	10	20	40	40	23,6	3D
40	40	10	10	10	30	40	10	40	30	40	20	30	10	20	30	40	10	40	20	10	10	10	10	40	24	4D
10	40	40	20	10	10	10	10	40	30	10	40	20	30	40	10	30	10	10	20	10	10	40	30	10	21,6	5 D
30	30	10	10	20	10	10	10	30	10	10	10	40	10	10	10	20	10	10	40	30	10	40	10	10	17,6	6 D
																								134,8	SUMAR	
																								22,46667	PROMEDIO	

Fuente: (Comercial Ortega, 2020)
 Elaborado por: Gabriela Abad, Sandra Sinchi

Anexo 5. Cultura Organizacional Actual de Comercial Ortega

RESULTADOS GLOBALES ACTUAL			
	Tipo de cultura	Puntaje	Promedios
A	Clan	153,20	25,53
B	Adhocrática	151,20	25,20
C	Mercado	148,40	24,73
D	Jerárquica	147,20	24,53

Elaborado por: Gabriela Abad, Sandra Sinchi

Anexo 6. Cultura Organizacional Preferida de Comercial Ortega

RESULTADOS GLOBALES PREFERIDA			
	Tipo de cultura	Puntaje	Promedios
A	Clan	179,60	29,93
B	Adhocrática	158,80	26,47
C	Mercado	126,40	21,07
D	Jerárquica	134,80	22,47

Elaborado por: Gabriela Abad, Sandra Sinchi

Anexo 7. Cultura Organizacional Resultados Resumidos

CUADRO RESUMIDO				
	TOTAL ACTUAL	PROMEDIO ACTUAL	TOTAL PREFERIDA	PROMEDIO PREFERIDA
Clan	153,20	25,53	179,6	29,93
Adhocrática	151,20	25,20	158,8	26,47
Mercado	148,4	24,73	126,4	21,07
Jerárquica	147,2	24,53	134,8	22,47

Elaborado por: Gabriela Abad, Sandra Sinchi

Anexo 8. Cuestionario de Clima Organizacional de Litwin y Stringer (1968)

Edad: _____ **Sexo:** _____

Antigüedad: _____

Cargo: _____

Departamento: _____

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.

		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 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				
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**

Fuente: (Litwin y Stringer, 1968) (Revisión, 2001)

Anexo 9. Cuestionario de Clima Organizacional Aplicado a un Vendedor de la Empresa

Cuestionario de Clima Laboral de Litwin y Stringer (1968) (Revisado, 2001)

Edad: 40 Sexo: femenino
 Antigüedad: 10 años
 Cargo: Vendedor
 Departamento: Ventas

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.

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

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

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

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

Fuente: (Litwin y Stringer, 1968) (Revisión, 2001)

Elaborado por: Gabriela Abad, Sandra Sinchi

Anexo 10. Tabulación de Encuestas de Clima Organizacional

Dimensión	Pregunta	ENCUESTADOS																									Promedio
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	E17	E18	E19	E20	E21	E22	E23	E24	E25	
Estructura	P1	4	4	1	4	3	3	3	2	3	3	3	3	2	4	2	4	3	4	4	4	3	3	4	2	3,12	
	P2	3	3	3	4	3	3	3	2	4	3	3	3	3	3	2	4	3	3	3	4	3	3	3	4	2	3,08
	P3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3,52
	P4	3	3	4	4	2	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3,4
	P5	3	3	2	4	2	2	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	2	4	4	4	3	4	3	3,16
	P6	2	2	1	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	1	3	1	1	2	3	3	3	2	2,52
	P7	3	2	1	2	3	4	3	2	3	3	3	3	3	1	3	4	3	3	1	1	2	3	3	2	2	2,52
	P8	2	2	1	4	3	4	3	1	4	3	2	2	2	2	3	2	1	2	1	3	2	3	3	4	1	2,4
	P9	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3,4
	P10	4	3	4	4	3	3	4	2	4	3	3	4	3	4	4	2	4	3	4	3	4	4	3	4	2	3,4
Responsabilidad	P11	2	2	1	2	3	4	2	2	2	3	3	2	2	3	3	1	3	2	1	2	2	3	3	2	2	2,28
	P12	3	3	2	4	3	3	2	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	2	2	3	3	4	3	4	3	3,12
	P13	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3,4
	P14	3	4	4	2	2	4	2	2	4	3	3	3	2	4	3	1	3	2	4	3	4	4	3	4	2	3
	P15	1	3	4	2	2	3	4	2	4	3	3	2	2	4	2	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	3,08
	P16	2	2	1	2	3	4	3	2	4	3	3	2	2	2	3	4	1	1	1	2	2	4	3	2	2	2,4
	P17	3	1	2	4	2	4	1	2	4	2	2	3	2	2	3	4	2	1	2	1	4	4	2	4	2	2,52
Recompensa	P18	3	3	4	3	2	4	2	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3,16
	P19	2	3	4	3	3	4	4	2	4	2	2	2	2	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3,2
	P20	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	2	3	3	4	4	3	4	3	3,08
	P21	2	2	3	3	2	3	3	2	3	2	2	2	4	2	3	4	2	2	4	2	3	3	2	3	2	2,6
	P22	4	3	3	3	3	4	2	3	4	3	3	2	2	4	3	4	3	2	4	4	3	4	4	3	3	3,2
	P23	3	2	1	1	2	4	1	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	1	3	1	4	1	1	3	2,52
Riesgos	P24	2	3	4	1	2	1	2	2	2	2	3	2	3	2	2	4	3	3	4	3	1	4	2	1	2	2,4
	P25	3	3	3	3	3	1	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	4	3	3	4	2	3	2	2,76
	P26	2	3	1	3	2	1	2	3	2	3	3	2	3	3	2	4	3	3	2	3	3	4	3	3	3	2,64

	P27	1	2	2	1	3	1	1	2	2	2	3	1	2	2	2	3	3	2	2	2	4	4	3	4	3	2,28
	P28	3	3	4	4	2	4	4	2	3	3	2	3	3	4	2	2	2	3	4	4	4	4	3	4	2	3,12
Calor	P29	2	3	4	3	2	4	3	3	4	3	2	2	2	4	3	3	2	2	4	4	3	4	3	3	3	3
	P30	2	3	4	3	2	4	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	4	3	3	4	3	3	3	2,84
	P31	2	3	1	3	3	3	3	3	4	2	3	2	3	3	3	3	2	3	1	2	3	4	3	3	3	2,72
	P32	3	3	1	2	3	3	3	3	4	2	2	3	2	4	3	1	2	2	1	2	2	4	2	2	3	2,48
	P33	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	2	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3,36
	P34	4	3	1	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3,48
Estándares de Desempeño	P35	4	2	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3,52
	P36	4	2	1	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3,2
	P37	4	2	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3,36
	P38	3	3	1	1	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3	3	2	1	2	1	1	1	4	2	1	2	2,16
	P39	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3,44
	P40	2	2	1	1	2	1	1	2	4	2	2	2	3	2	2	4	4	3	4	2	3	4	2	1	2	2,32
Apoyo	P41	4	3	3	4	3	3	4	2	3	3	3	4	3	3	3	3	2	4	3	3	2	4	3	4	3	3,16
	P42	2	3	4	3	2	4	4	3	3	2	3	2	3	3	2	2	1	4	4	4	3	3	3	3	3	2,92
	P43	1	1	2	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	2	2	3	4	3	3	3	2	3	3	2,56
	P44	3	3	4	2	2	2	4	2	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3,16
	P45	2	1	4	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	1	2	1	2	1	2	4	2	2	3	2,28
Conflicto	P46	2	2	4	3	3	4	2	3	4	2	3	4	3	3	2	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3,2
	P47	3	4	4	3	4	4	3	3	4	3	2	3	4	3	3	2	4	4	4	3	3	4	2	3	3	3,28
	P48	1	3	1	2	2	4	3	2	2	3	3	1	3	4	3	1	3	3	3	4	2	3	3	3	2	2,56
	P49	3	2	4	2	3	1	3	2	2	2	2	3	3	3	2	1	1	2	2	2	2	4	2	2	2	2,28
	P50	3	4	1	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	2	3	4	3	3	3	3,12
Identidad	P51	3	3	1	3	3	4	4	3	4	3	3	4	2	4	4	3	4	2	3	3	4	4	3	4	3	3,24
	P52	3	3	1	3	2	4	4	2	4	2	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	2	3	3,04
	P53	2	1	4	3	3	2	3	3	3	2	1	2	2	3	3	1	1	2	1	1	2	4	2	2	3	2,24

Fuente: (Comercial Ortega, 2020)

Elaborado por: Gabriela Abad, Sandra Sinchi

Anexo 11. Fotografías Aplicando los Cuestionarios de Cultura y Clima Organizacional

Anexo 11.1.- Alumnas en las instalaciones de Comercial Ortega



Elaborado por: Gabriela Abad, Sandra Sinchi

Anexo 11.2 Aplicación de la herramienta de cultura organizacional al personal de ventas



Elaborado por: Gabriela Abad, Sandra Sinchi

Anexo 11.3 Aplicación de la herramienta de clima organizacional al personal de ventas



Elaborado por: Gabriela Abad, Sandra Sinchi

Anexo 11.4 Aplicación de las herramientas al asistente de marketing



Elaborado por: Gabriela Abad, Sandra Sinchi