



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Facultad de Ciencias de la Administración

Administración de Empresas

**DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL
Y PROPUESTA DE UN PLAN DE ACCIÓN EN LA
EMPRESA ELECTRO GENERADORA DEL
AUSTRO S.A.**

Autora:

Micaela Alvarez Córdova

Director:

Mgt. Carlos Esteban González Proaño

Cuenca – Ecuador

2021

DEDICATORIA

A mis padres Santiago Alvarez y Maricela Córdova, por ser los promotores de mis sueños, quienes me impulsan a que en la vida todo se puede si la persona se lo propone, este logro se los dedico a ustedes padres queridos

A mi hermano Juan Santiago Alvarez porque es mi fuente de inspiración y motivación para seguir logrando más metas.

A compañeros y amigos que fueron parte de este proceso ya que me brindaron su apoyo incondicional y consejos para nunca rendirme y realizar un buen trabajo.

AGRADECIMIENTO

Agradezco principalmente a mis padres por hacer de mí una persona que nunca se rinde, que cuando me propongo algo lucho hasta alcanzarlo. Sin ustedes este logro no lo estaría cumpliendo sin su sacrificio y trabajo día tras día, porque ustedes fueron parte de todo este proceso, que con su apoyo y dedicación me impulsaron a dar lo mejor de mí, a que no importe cuantas veces me derrumbe sino cuantas veces me levante.

Agradezco a mi director Mgt. Carlos González, quien confió en mí para ser mi director, que con su conocimiento e ideas críticas permitió un buen trabajo de titulación.

Agradezco a la Universidad del Azuay por darme la oportunidad de ser parte de la institución y a todos los docentes que con sus conocimientos me forjaron para la vida profesional.

Agradezco a la empresa ELECTRO GENERADORA DEL AUSTRO S.A por abrirme las puertas y darme la oportunidad para la realización de mi tesis, especialmente al gerente Ing. Antonio Borrero y a todos los trabajadores que me ayudaron a llenar el cuestionario de manera online en consecuencia de la crisis COVID19.

“La verdadera ignorancia no es la ausencia de conocimiento, sino el hecho de negarse a adquirirlos”

Karl Pepper

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTO	III
ÍNDICE DE CONTENIDOS	IV
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	VII
ÍNDICE DE TABLAS	VII
ÍNDICE DE ANEXOS	VIII
ÍNDICE DE GRÁFICOS	VIII
RESUMEN	X
ABSTRACT	XI
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1	3
LA EMPRESA.....	3
1.1 Reseña Histórica.....	3
1.2 Misión.....	4
1.3 Visión	4
1.4 Valores corporativos	4

1.5	Objetivos Estratégicos Institucionales	5
CAPÍTULO 2.....		6
MARCO TEÓRICO.....		6
2.1	Definición de clima organizacional.....	6
2.2	Importancia del estudio de clima organizacional.....	7
2.3	Variables Influyentes en el Clima Organizacional.....	9
2.3.1	Variables causales:.....	9
2.3.2	Variables Intermedias:	9
2.3.3	Variables finales:	9
2.4	Tipos de clima organizacional.....	10
2.5	Diferencias entre cultura y clima organizacional.....	12
2.6	Dimensiones para evaluar el clima organizacional	13
2.7	Teoría de Litwin y Stringer	15
2.8	Como influye la motivación y el liderazgo en el desarrollo del clima organizacional	17
2.8.1	Teoría X y Y de McGregor.....	17
2.8.2	Teoría de la satisfacción de las necesidades de McClelland.....	17
2.8.3	Teoría de la motivación – higiene.....	18

2.8.4 La Teoría de Daniel Pink	18
2.8.5 Teoría de la Fijación de Objetivos.	19
2.8.6 Teoría de las necesidades de Maslow	19
CAPÍTULO 3.....	22
METODOLOGÍA Y RESULTADOS	22
3.1 Tipo de investigación.	22
3.2 Muestra.....	22
3.3 Aplicación	23
3.4 Herramientas de la investigación.	23
3.5 Resultados de la aplicación del cuestionario.....	25
3.5.1 Análisis de Resultados por Dimensión	25
CAPÍTULO 4.....	47
PLAN DE ACCIÓN	47
4.1 Objetivos.....	47
4.2 Plan de mejora para la empresa ELECTRO GENERADORA DEL AUSTRO S.A.	48
Tabla 18. Propuesta del plan de mejora para la empresa ELECTRO GENERADORA DEL AUSTRO S.A.	48
4.3 Plan de fortalecimiento para la empresa ELECTRO GENERADORA DEL AUSTRO S.A.	54

CONCLUSIONES	57
RECOMENDACIONES.....	58
REFERENCIAS.....	59
ANEXOS	62

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Esquema de clima organizacional según Litwin y Stringer.	16
---	----

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1.</i> Clima Autoritario. Sistema I Autoritario explotador. Sistema II Autoritario paternalista.	10
Tabla 2. Clima participativo. Sistema III Consultivo. Sistema IV Participación en grupo.	11
Tabla 3. Tipos de Cultura Organizacional	12
Tabla 4. Dimensiones según diferentes autores a lo largo del tiempo.....	14
Tabla 5. Población por cada departamento que conforma la empresa.	22
Tabla 6. Opciones de respuesta de la herramienta.	23
Tabla 7. Categorización de los resultados luego de la aplicación del cuestionario.	24
Tabla 8. Preguntas de la dimensión Estructura.	25
Tabla 9. Preguntas de la dimensión Responsabilidad.	28

Tabla 10. Preguntas de la dimensión Recompensa.	31
Tabla 11. Preguntas de la dimensión Riesgo.	33
Tabla 12. Preguntas de la dimensión <i>Calor</i>	35
Tabla 13. Preguntas de la dimensión Estándares de Desempeño.	37
Tabla 14. Preguntas de la dimensión Apoyo.....	39
Tabla 15. Preguntas de la dimensión Conflicto.	41
Tabla 16. Preguntas de la dimensión Identidad.	43
Tabla 7. Categorización de los resultados luego de la aplicación del cuestionario.	45
Tabla 17. Clasificación de las dimensiones para la ejecución del plan de acción.	46
Tabla 18. Propuesta del plan de mejora para la empresa ELECTRO GENERADORA DEL AUSTRO S.A.	48
Tabla 19. Propuesta del plan de fortalecimiento para la empresa ELECTRO GENERADORA DEL AUSTRO S.A.....	54

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario de Litwin y Stinger (1968, revisado por Echezuria y Rivas, 2001).....	62
Anexo 2. Evidencia Socialización de Resultados.....	66

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Promedio de los resultados obtenidos en la dimensión Estructura.	26
---	----

VIII

Gráfico 2. Promedio de los resultados obtenidos en la dimensión Responsabilidad.....	29
Gráfico 3. Promedio de los resultados obtenidos en la dimensión Recompensa.....	32
Gráfico 4. Promedio de los resultados obtenidos en la dimensión Riesgo.....	34
Gráfico 5. Promedio de los resultados obtenidos en la dimensión Calor.....	36
Gráfico 6. Promedio de los resultados obtenidos en la dimensión Estándares de Desempeño. ..	38
Gráfico 7. Promedio de los resultados obtenidos en la dimensión Apoyo.....	40
Gráfico 8. Promedio de los resultados obtenidos en la dimensión Conflicto.....	42
Gráfico 9. Promedio de los resultados obtenidos en la dimensión Identidad.....	44
Gráfico 10. Promedio global de las dimensiones.....	45

RESUMEN

El clima organizacional es un factor muy importante para que una empresa sea productiva, pues si los trabajadores perciben que el entorno en el que laboran es agradable, se comprometerán de mejor manera a alcanzar los objetivos organizacionales. El presente estudio tuvo como objetivo diagnosticar el clima organizacional en la empresa ELECTRO GENERADORA DEL AUSTRO S.A. Se utilizó un enfoque cuantitativo a través de la aplicación del Cuestionario de Clima Organizacional OCQ, de los autores Litwin y Stringer (1968, revisado por Echezuria y Rivas, 2001). Los resultados globales obtenidos de la empresa fueron de 2,79 lo que significa desfavorable. Con la valoración más alta de 3,16 en la dimensión Identidad, y la más baja de 2,35 en la dimensión Conflicto. En base a los resultados obtenidos, se propuso un plan de acción para cada una de las dimensiones evaluadas.

Palabras claves: capital humano, clima organizacional, dimensión, plan de acción.

ABSTRACT

The organizational climate is a very important factor for an organization to be productive, because if workers perceive that the environment in which they work is pleasant, they will commit in a better way to achieve the organizational objectives. The present study aimed to diagnose the organizational climate in the company ELECTRO GENERADORA DEL AUSTRO S.A. A quantitative approach through the application of the OCQ Organizational Climate Questionnaire, by the authors Litwin and Stringer (1968, reviewed by Echezuria and Rivas, 2001) was used. The overall results obtained from the company were 2.79, which means unfavorable. With the highest score of 3.16 in the Identity dimension, and the lowest of 2.35 in the Conflict dimension. Based on the results obtained, an action plan was proposed for each of the dimensions evaluated.

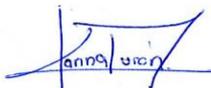
Keywords: human capital, organizational climate, dimension, action plan.



Firma del estudiante
Micaela Alvarez Córdova
86117
0989552681
michaelalvarez1@gmail.com



Firma del Director del Trabajo
Mgt. Carlos Esteban González Proaño



Firma Unidad de Idiomas
Karina Durán Andrade
C.I. 010260367-7

INTRODUCCIÓN

Hoy en día, las empresas no son solo entidades que ofrecen empleo para la sociedad, también aportan a la economía de un país o buscan un beneficio para ésta. Son empresas sociales cuyo recurso más importante es el humano, pues es el que va a permitir con su esfuerzo alcanzar los objetivos esta pretenda. Es por eso que una empresa aparte de ser un lugar físico donde el trabajador cumple su jornada de trabajo, incluye relaciones interpersonales que se dan entre los trabajadores, clientes, proveedores, jefes, etc.

En la actualidad, el trabajador es el recurso más significativo dentro de una empresa, ya que es el único recurso que responde a los objetivos y metas que busca ésta. El problema radica cuando el trabajador no está motivado ni satisfecho, pues seguramente no se comprometerá con la empresa en realizar sus funciones. De ahí nace la necesidad de analizar el clima organizacional, debido a que esta evaluación permitirá conocer el grado de satisfacción de los colaboradores dentro de la empresa.

Uno de los factores que determina el éxito de una empresa es un buen clima organizacional, ya que los miembros se sentirán satisfechos y motivados, ejecutando su labor de una manera eficiente. Además de estar satisfaciendo sus objetivos o necesidades dentro de la empresa, se verá reflejado el compromiso, responsabilidad, relaciones con sus superiores y el orgullo que tengan hacia la empresa de una manera positiva, creando ventajas competitivas.

El Consejo Mundial de Energía reconoció al Ecuador como el quinto lugar a nivel mundial en seguridad energética, lo que obliga a la EMPRESA ELECTRO GENERADORA DEL AUSTRO S.A. a competir en el mercado nacional e internacional, y eso solo depende de cómo actúe el capital humano, ya que son los únicos en responder ante la ejecución de estrategias de una forma innovadora.

En el capítulo 1 de este trabajo, se presenta información de la empresa como: reseña histórica, misión, visión, valores corporativos, objetivos estratégicos institucionales y estructura orgánica.

En el capítulo 2 se presenta el marco teórico del clima organizacional, en el que se recalcan los siguientes temas: definición, importancia, variables, tipos, diferencia entre cultura y clima, dimensiones, teoría de Litwin y Stinger, como influye la motivación y el liderazgo en el desarrollo del clima organizacional, y se concluye con los instrumentos de medición del clima organizacional.

En el Capítulo 3 se presenta la metodología y resultados, donde se especifica los siguientes puntos: tipo de investigación, población y muestra, herramienta utilizada en la investigación y los resultados de la aplicación del cuestionario.

Finalmente, en el Capítulo 4 se presenta el Plan de Acción elaborado en base a los resultados obtenidos en cada una de las dimensiones de clima organizacional, evaluadas por la herramienta.

CAPÍTULO 1

LA EMPRESA

1.1 Reseña Histórica

La empresa tiene su sede en la ciudad de Cuenca, Ecuador. Se constituye jurídicamente el 27 de agosto de 1999 a partir de una escisión con la Empresa Regional Centro Sur C.A., e inicia sus actividades el 13 de septiembre del mismo año. Está constituida por accionistas con capitales públicos. El parque de producción está compuesto por dos tipos de tecnologías: una planta térmica de combustible diésel y búnker, denominada El Descanso; y, cuatro plantas hidroeléctricas denominadas Saucay y Saymirín, que conforman el Complejo Hidroeléctrico Machángara, Gualaceo y Ocaña. Actualmente, y respaldada en su visión, la empresa se encuentra impulsando permanentemente nuevos desafíos, tales como el Proyecto Eólico Minas de Huascachaca, el Proyecto Multipropósito Soldados – Yanuncay y el Proyecto Hidroeléctrico Ocaña II. (ELECAUSTRO, 2019).

La construcción del Proyecto Hidroeléctrico Ocaña, con una capacidad instalada de 26 MW, ha constituido una de las metas más ambiciosas de la empresa desde sus inicios. Nueve años más tarde, el 15 de marzo de 2012, y como producto del esfuerzo constante de sus gestores, administradores, personal técnico, obreros y personal de apoyo, se da inicio a la operación comercial de la Central. La Central Hidroeléctrica Saymirin V, con una capacidad instalada de 7 MW, inicia su operación en agosto de 2014, reemplazando a Saymirín I y II, que pasarían a constituir un museo de tecnología aplicada. Ésta sería sin duda, una puerta de visita de gran interés dentro del Complejo Hidroeléctrico Machángara, conformado dentro de una cuenca hídrica de gran aporte y trascendencia para nuestra ciudad. La Mini Central Hidroeléctrica Gualaceo, con 970 KW de capacidad instalada, entra en operación comercial en febrero de 2015, atendiendo a las políticas del Gobierno Nacional de impulsar la rehabilitación de pequeñas centrales

hidroeléctricas dentro del territorio nacional. Mediante la suscripción de un convenio interinstitucional, se emprende la rehabilitación de esta obra. (ELECAUSTRO, 2019).

El éxito de toda empresa viene acompañado del desarrollo tecnológico, es así que desde el año 2010, se implementa el Sistema SCADA, para la supervisión, control y adquisición de datos para las Centrales Hidráulicas y Termoeléctrica de ELECAUSTRO, mismo que mantiene conexión con el CENACE (Centro Nacional de Control de Energía de la Republica del Ecuador). (ELECAUSTRO, 2019).

1.2 Misión

“Es una empresa innovadora y sostenible que contribuye al desarrollo del país mediante la producción de energía eléctrica renovable y diversificada, basando su accionar en principios éticos, calidad y responsabilidad con la sociedad y el medio ambiente” (ELECAUSTRO, 2019).

1.3 Visión

Ser una empresa eficiente a nivel nacional, que asume el desarrollo de la generación eléctrica distribuida y diversificada de mediana capacidad, con oferta creciente que aporte al cambio de la matriz productiva, con base en la experiencia y profesionalismo de su talento humano. (ELECAUSTRO, 2019).

1.4 Valores corporativos

- **Ética:** Actuamos bajo principios y creencias claras, con actitud permanentemente responsable, equitativa y justa en el desempeño de todas las actividades respetando la normativa nacional.
- **Innovación:** Disponemos de la capacidad creativa para el planteamiento, diseño, ejecución, y colocación de los servicios, creando valor agregado para nuestros clientes y sociedad.

- **Trabajo en equipo:** Contamos con la capacidad para fomentar un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los equipos de trabajo para alcanzar los objetivos institucionales y mayores niveles de productividad.
- **Calidad:** Desarrollamos las actividades con criterio de excelencia y profesionalismo para brindar una oportuna atención a las demandas y satisfacer las expectativas de nuestros clientes, optimizando los recursos para desarrollarnos competitivamente y con prestigio en el mercado.
- **Responsabilidad socio ambiental:** Trabajamos de manera comprometida en el desarrollo de nuestra actividad productiva y de gestión con conciencia y criterio de sostenibilidad ambiental y contribuyendo al desarrollo de la sociedad de las zonas de influencia de los proyectos. (ELECAUSTRO, 2019).

1.5 Objetivos Estratégicos Institucionales

- Incrementar la oferta de generación eléctrica con enfoque en energías renovables diversificadas.
- Incrementar el desarrollo organizacional y el bienestar de talento humano.
- Incrementar la eficiencia de ELECAUSTRO (ELECTRO GENERADORA DEL AUSTRO) garantizando su sostenibilidad.
- Incrementar el desarrollo de políticas y mecanismos de vinculación con las partes interesadas, con énfasis en las acciones de colaboración e involucramiento institucional. (ELECAUSTRO, 2019).

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO

2.1 Definición de clima organizacional

Los seres humanos no viven aislados, son seres que necesitan de la interacción y la relación con otras personas en cualquier ámbito de su vida. En el ámbito laboral, los seres humanos forman parte de las organizaciones, en donde es necesario interactuar con los compañeros de trabajo, jefes, clientes, entre otros, y fruto de estas relaciones interpersonales, cada trabajador va a formarse una percepción agradable o desagradable del entorno en que desempeña su trabajo. Al conjunto de estas percepciones individuales se le denomina clima organizacional. A continuación, se cita a algunos autores que han expuesto sobre el tema:

Méndez (2006) señala que el clima organizacional es el resultado de la manera como los integrantes de la entidad se relacionan entre ellos y a la vez este proceso está encaminado por un sistema de valores, principios éticos, cultura, lo cual permite considerar que se trata de un proceso sociológico por su intervención en un ambiente social. Por otra parte Litwin y Stinger (citado en García, 2009) afirman que el clima organizacional son los efectos subjetivos percibidos del sistema formal. Definen al clima como el conjunto de variables que pueden ser cuantificadas del entorno de trabajo, basado en las percepciones de los colaboradores.

Hall (citado en Guevara, 2018) se basa en que el clima organizacional es el resultado de las percepciones que tiene el trabajador de la empresa, más no de los factores empresariales. Chiavenato (2011) define al clima organizacional como la cualidad o componente del ambiente que aprecian los colaboradores de la empresa y que influye en su conducta. Mientras tanto, Brunet (2011) afirma que el clima organizacional tiene que ver más con las necesidades y valores del individuo y no con las características de la empresa.

El clima organizacional son todas las percepciones individuales con respecto a estas dimensiones que sean de más relevancia para la empresa. Madhukar y Sharma afirman:

Each employee perceives organizational climate from his point of view and his own position in the organization. This individual perception is the measure of organizational climate and this perception of an individual differs from the perception of other individuals in the organization and this organizational perception of an individual affects his motivation as also his behavior within the organization concerned [Cada empleado percibe el clima organizacional desde su punto de vista y desde su propia posición en la organización. Esta percepción individual es la medida del clima organizacional y esta percepción de un individuo difiere de la percepción de otros individuos en la organización y esta percepción organizacional de un individuo afecta su motivación como también su comportamiento dentro de la organización en cuestión]. (2017, p. 281)

Espinoza afirma que “El clima organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos como: toma de decisiones, estructura y liderazgo” (2017, p.6). Por lo tanto, es de importancia que el director indague sobre los procesos que establecen el comportamiento de la empresa, de la misma forma que ayude en la toma de decisiones y así fomentar nuevas políticas, estrategias, valores, etc.

Los autores Méndez, Litwin y Stringer coinciden al definir al clima organizacional como una percepción del individuo y de los componentes de la empresa. Chiavenato, Madhukar y Sharma, Hall definen que el clima organizacional se basa netamente en las percepciones individuales de los trabajadores de la empresa. Espinoza se centra en los formalismos de la empresa, pero Brunet difiere con esto ya que se centra más en las necesidades que el individuo pueda alcanzar dentro de ésta.

Hoy en día tener un buen clima laboral es el reflejo de la salud de una empresa, que puede generar mayor eficiencia en el uso de los recursos, aumentar la productividad y desempeño, disminuir la rotación, y lo más importante, crear un ambiente de satisfacción para quienes lo conforman.

2.2 Importancia del estudio de clima organizacional

El autor Méndez (2017), afirma que la clave para que dentro de las empresas exista una diferenciación en el mercado depende del factor humano, porque este fija una conciencia

colectiva, que son todas las actitudes y creencias que actúan como una fuerza unificadora dentro de la empresa. Además, el factor humano es el impulso para que todas las estrategias funcionen, ya que la posibilidad que una estrategia actúe de manera efectiva depende de las condiciones sobre las cuáles actúa el hombre.

Robbins (2009), afirma que al tener un buen clima organizacional estamos creando una ventaja competitiva, donde existe motivación por parte de los trabajadores, confianza, reconocimiento, los superiores deben hacerles sentir que los trabajadores son el corazón de la empresa, que, sin ellos, es imposible el cumplimiento de metas para la empresa. Por eso es necesario que este sea percibido de forma satisfactoria por parte de los trabajadores, ya que solo este capital humano es capaz de responder ante los objetivos y metas que busca la empresa. Aparte que tener un buen clima significa para la empresa conseguir altos índices de productividad, tener una baja rotación, y conseguir una buena integración por parte de todos los empleados, entre otros beneficios. Por el contrario, un mal clima podría provocar conflictos entre quienes conforman la empresa, y además pérdidas para ésta debido a una baja productividad de los trabajadores o una alta rotación de los mismos.

El autor Rodríguez (2015), afirma que un clima laboral positivo significa que las metas individuales de sus trabajadores estén alineadas con las metas institucionales, ya que esta relación tiene que ser de mutuo beneficio, sin que exista un exceso ni carencia por ambas partes. Esto quiere decir que, en una empresa, así como existen metas institucionales, también existen metas individuales, por lo que esta debe escuchar estas motivaciones que tienen los trabajadores, pues así repercutirá en un comportamiento positivo para la empresa.

Según Brunet (2011), es importante diagnosticar el clima organizacional por tres razones:

1. Valorar las fuentes de problemas que estén causando aspectos negativos entre los colaboradores dentro de la empresa.
2. Identificar los elementos específicos sobre los cuales se va a intervenir para generar un cambio.
3. Continuar con el desarrollo de la empresa y evitar cualquier problema que se pueda originar.

En la actualidad, las empresas hidroeléctricas se están volviendo cada vez más competitivas. Según Guastay (2020), una política establecida por el Estado Ecuatoriano de “cambio de matriz energética”, ha evidenciado que el 70% de energía eléctrica proviene de las hidroeléctricas. De este modo la empresa ELECTRO GENERADORA DEL ASTRO S.A. se enfoca en tener una cultura de mejora continua. Es una empresa que genera energía eléctrica para todo el territorio ecuatoriano, por lo que la contribución de los trabajadores a la empresa resulta significativa. Por eso es importante que el clima laboral sea positivo en esta empresa, ya que de ellos depende proveer de un servicio básico a todo un país.

Por último, dentro de los objetivos estratégicos institucionales se considera incrementar el desarrollo organizacional y el bienestar de talento humano. Además, dentro de sus valores corporativos, apuesta por el trabajo en equipo, lo cual obligatoriamente conlleva al fomento de un buen clima laboral, creando equipos de trabajo que contribuirán a que la empresa alcance sus metas.

2.3 Variables Influyentes en el Clima Organizacional.

Likert (citado en Brunet, 2011) afirma que existen tres tipos de variables que pueden influir en la percepción individual del clima laboral, que son las siguientes:

2.3.1 Variables causales: Se definen como las variables que evalúan como la empresa evoluciona y obtiene resultados, entre estas variables están la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.

2.3.2 Variables Intermedias: este tipo de variables conforman la salud de la empresa, se ven reflejadas en la motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones.

2.3.3 Variables finales: estas variables son el resultado de las variables causales y las intermedias y se ven reflejadas en la productividad, ganancias o pérdidas.

2.4 Tipos de clima organizacional

Likert (citado en Brunet, 2011) postuló dos tipos de clima organizacional que a su vez se subdividen en dos más:

Tabla 1. *Clima Autoritario. Sistema I Autoritario explotador. Sistema II Autoritario paternalista.*

Tipo de clima autoritario:	Sistema I Autoritario explotador:	Sistema II Autoritario paternalista
Método de mando:	Autoridad absoluta de los superiores hacia los subordinados	Autoridad parcial de los superiores hacia los subordinados
Proceso de comunicación:	Comunicación inadecuada, puede causar problemas entre los miembros por la distorsión de ésta	Existe una comunicación grata solo entre los superiores y la comunicación hacia los subordinados es limitante
Fuerza de motivación:	Insatisfacción total por parte de los miembros hacia su trabajo	Insatisfacción parcial por parte de los miembros hacia su trabajo
Trabajo en equipo	El trabajo en equipo es nulo	El trabajo en equipo es poco frecuente
Toma de decisiones:	Las decisiones son tomadas por la cumbre y lo hace una sola persona en base a información inadecuada e incompleta	Las políticas son tomadas por la cumbre y algunas decisiones por la parte inferior, en base a información adecuada y completa

Fuente: Brunet (2011)

Realizado por: Micaela Alvarez (2021).

Tabla 2. Clima participativo. Sistema III Consultivo. Sistema IV Participación en grupo.

Tipo de clima participativo:	Sistema III Consultivo	Sistema IV Participación en grupo
Método de mando:	Niveles de confianza altos entre los superiores y los subordinados	Delegación de responsabilidades de los superiores hacia los subordinados con un nivel de confianza muy alta
Proceso de comunicación:	La comunicación es descendente con muy poca frecuencia hacia lo ascendente.	La comunicación no es solo ascendente y descendente sino también lateral
Fuerza de motivación:	Satisfacción mediana por parte de los miembros hacia su trabajo	Satisfacción completa por parte de los miembros hacia su trabajo
Trabajo en equipo	El trabajo en equipo es bueno ya que existe la confianza y una buena interrelación entre los miembros	El trabajo en equipo es excelente
Toma de decisiones:	Las decisiones y políticas son tomadas por la cumbre, pero algunas decisiones lo hacen en los niveles inferiores	Las políticas y decisiones están dispersas por toda la empresa

Fuente: Brunet (2011)

Realizado por: Micaela Alvarez (2021).

2.5 Diferencias entre cultura y clima organizacional

Al hablar de clima organizacional es imposible dejar de mencionar a la cultura, por lo que es importante definir qué significa este término: según Chiavenato (2006), la cultura organizacional es un sistema de creencias y valores compartidos que se desarrolla dentro de una empresa, y que guía a una conducta de sus miembros. En otras palabras, son todas las normas seguidas por los trabajadores para el buen funcionamiento. Por lo que para unos autores la cultura es lo que le configura al clima. El CEO (Se conoce en sus siglas en inglés como Chief Executive Order que en español significa Oficial Ejecutivo en Jefe) de la empresa el encargado de impartir a sus miembros que tipo de cultura desea alcanzar dentro de esta; a continuación, se presentan cuatro tipos de cultura según los autores Cameron y Quinn, (1999):

Tabla 3. Tipos de Cultura Organizacional

<p>Cultura Clan: esta cultura se caracteriza por considerar a la empresa como una familia, donde es fundamental el trabajo en equipo, compromiso individual y la lealtad. Los trabajadores más viejos sirven de mentores y modelos a seguir para los más nuevos. En esta cultura es muy notable el sentido de pertenencia e identidad que tienen sus miembros hacia la empresa.</p>	<p>Cultura Jerárquica: se caracteriza por estar jerarquizada, formalizada y estructurada, existen muchas reglas que se definen con anterioridad para cualquier actividad. Las empresas que poseen esta cultura actúan rápidamente ante los cambios del entorno porque las personas son muy creativas y dinámicas.</p>
<p>Cultura de Mercado: esta cultura se caracteriza por obtener ganancias para la empresa, y se centra más en el ambiente externo, es decir con sus proveedores, contratistas y clientes y solamente los superiores se centran en sus subordinados para negociar una alta productividad a cambio de recompensas.</p>	<p>Cultura Adhocrática: se basa en decisiones colectivas, que forman una sola unidad de mando, haciendo uso de las capacidades y trabajo en equipo de quienes lo conforman cuando se presenta cualquier situación.</p>

Fuente: (Cameron y Quinn, 1999).

Realizado por: Micaela Alvarez (2021).

Algunas diferencias entre clima y cultura organizacional:

- El clima se manifiesta en las percepciones individuales de los trabajadores, y las expectativas de la calidad de vida en el trabajo. En cambio, una cultura organizacional trata de un cambio planificado y sistemático aplicado a todos los trabajadores para un buen funcionamiento.
- El clima organizacional puede ser modificado con más facilidad, ya sea a través de programas de fortalecimiento, en cambio la cultura es más complicado porque tiene una serie de estratos como son:
 - Mobiliario y equipo
 - Pautas de comportamiento
 - Creencias y valores
 - Suposiciones básicas, etc.
- Tener un buen clima laboral ayuda a la satisfacción y motivación de los trabajadores, por el contrario, que la cultura ayuda a la creación de estrategias y el logro de metas para la empresa.
- El clima laboral se planifica para un menor plazo que la cultura.
- Un tipo de clima laboral lo establecen todos los miembros de la empresa mientras que la cultura lo establece únicamente el dueño de la empresa.

2.6 Dimensiones para evaluar el clima organizacional

Para diagnosticar el clima laboral de una empresa hay que tener en cuenta que existen algunas dimensiones en el ámbito empresarial que influyen en el comportamiento de los colaboradores y estas pueden ser cuantificables. Asimismo, Caligiore y Díaz (2003) indican que las dimensiones constituyen un clima específico dotado de sus propias características, de manera que representan la esencia de una empresa.

Existen varios autores que han planteado diferentes teorías sobre las dimensiones del clima organizacional, por lo que no ha habido un acuerdo común. A continuación, se presenta una tabla con las dimensiones planteadas por varios autores a lo largo del tiempo.

Tabla 4. Dimensiones según diferentes autores a lo largo del tiempo

Año	Autor	Dimensiones
1967	Likert	<ol style="list-style-type: none">1. Métodos de mando2. Fuerzas de motivación3. Procesos de comunicación4. Influencia5. Toma de decisiones6. Planificación7. Procesos de control8. Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento
1968	Litwin y Stringer	<ol style="list-style-type: none">1. Estructura2. Responsabilidad3. Recompensa4. Riesgo5. Calor6. Estándares de desempeño7. Apoyo8. Conflicto9. Identidad
1972	Bowers y Taylor	<ol style="list-style-type: none">1. Apertura a cambios tecnológicos2. Recursos Humanos3. Comunicación4. Motivación5. Toma de decisiones

1977	Sudarsky	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conformidad 2. Responsabilidad 3. Normas de Excelencia 4. Recompensa 5. Claridad Organizacional 6. Calor y Apoyo 7. Seguridad 8. Salario
2011	Brunet	<ol style="list-style-type: none"> 1. Autonomía individual 2. Grado de estructura del puesto 3. Tipo de recompensa 4. Consideración, agradecimiento y apoyo.

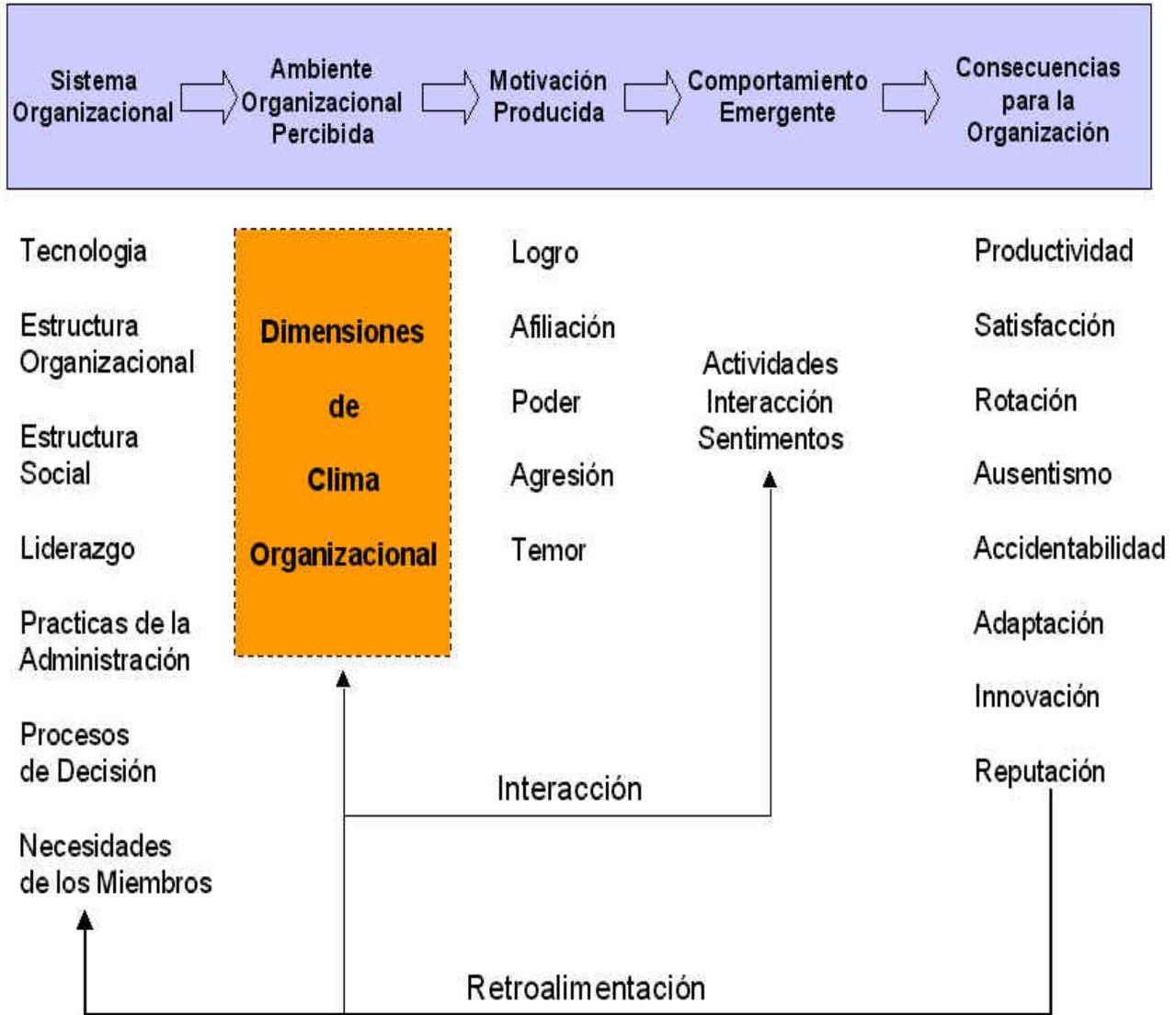
Fuente: García (2009); Brunet (2011); Moreno (2013).

Realizado por: Micaela Alvarez (2021).

2.7 Teoría de Litwin y Stringer

Para un mejor entendimiento de la teoría de Litwin y Stringer, ellos proponen un esquema que se divide en cinco partes:

Ilustración 1. Esquema de clima organizacional según Litwin y Stringer.



Fuente: Litwin y Stinger (citados en Crespo, 2014)

Litwin y Stringer (citado en Crespo, 2014) postularon el siguiente esquema de clima organizacional, que indica que las características o dimensiones de la empresa generan un particular clima, el cual es percibido por los miembros de la empresa de diferentes maneras, bien sea de manera positiva, si el trabajador se siente motivado, o negativa si se siente desmotivado,

lo que repercute directamente en la productividad de esta, en la rotación, ausentismo, y en la capacidad de la innovación, entre otros factores.

2.8 Como influye la motivación y el liderazgo en el desarrollo del clima organizacional

2.8.1 Teoría X y Y de McGregor

McGregor (citado en Gamboa, 2010) trata de explicar dos teorías opuestas de liderazgo, donde la teoría X trata de que al ser humano no le gusta trabajar y evitará a toda costa hacerlo, es necesario que al trabajador se lo controle, dirija y amenace para que rinda en la empresa y la única motivación que les impulsa a trabajar es el salario. Mientras que según la teoría Y, los trabajadores miran al trabajo como una fuente de satisfacción personal, no es necesario que los directivos de la empresa les exijan para que cumplen los objetivos empresariales. A medida que el trabajador se sienta satisfecho y motivado se comprometerá más con las metas de la empresa, aceptando más responsabilidades, siendo más creativos y solucionando problemas u obstáculos que se presentan.

2.8.2 Teoría de la satisfacción de las necesidades de McClelland

McClelland, (citado en Monroy y Sáez, 2010) planteó esta teoría, que trata de describir tres necesidades para explicar mejor la motivación de las personas:

- **Necesidad del logro:** Cuando un individuo trata de resolver algún problema, alcanzar alguna meta o alcanzar el éxito. Estas personas tratan de crear sus propias oportunidades
- **Necesidad del poder:** En esta necesidad, al individuo les gusta ejercer poder, control sobre algo o alguna persona. Sin duda buscan puestos altos jerárquicamente, para poder dirigir a otras personas, y alcanzar status social.
- **Necesidad de afiliación:** Se basa en que la persona tiene un gran interés para relacionarse con las demás personas, siguen todas las normas por el miedo de ser rechazados y aprecian el trabajo en equipo.

2.8.3 Teoría de la motivación – higiene

Herzberg (citado en Espinoza, 2015) propuso un doble sistema de necesidades que deben ser satisfechas para sentirse motivado:

- 1) **Factores de higiene:** tienen que ver con las condiciones de trabajo, es decir con lo extrínseco del trabajador como: sueldos y beneficios, seguridad laboral, supervisión, relaciones, políticas de la empresa.
- 2) **Factores de satisfacción:** se basa en los intrínseco del trabajador como: logros y reconocimientos, responsabilidad, independencia.

Este autor propone que estos dos factores tienen que estar alineados a la par, si un trabajador no tiene un buen sueldo, el riesgo de su labor es alto, y no existen buenas relaciones interpersonales con sus compañeros no va a estar motivado. Por el contrario, si tiene un buen salario, pero sabe que no se siente que está aportando significativamente para la empresa, igual la motivación es baja. Por lo tanto, este autor propone un enriquecimiento de tareas para despertar en el trabajador un mayor potencial, la productividad, sentimiento de logro, etc. Por lo que se concluye que cuando una empresa mantiene en buen estado los factores de higiene y los factores de satisfacción, el trabajador va a elevar su motivación.

2.8.4 La Teoría de Daniel Pink

Pink (2009), explica que trabajar es algo natural como descansar o jugar, que las personas son más impulsadas por las motivaciones intrínsecas que las extrínsecas; esto quiere decir, que, a largo plazo, los trabajadores que son motivados intrínsecamente tienen más triunfo que las que son motivados monetariamente. Además, este autor menciona que los incentivos económicos funcionan en las tareas sistemáticas y repetitivas más no en tareas que tienen un valor añadido.

Por eso es necesario entender estos tres conceptos que propone el autor para crear más motivación en los trabajadores:

- 1) **Autonomía:** Hoy en día cada vez hay más empresas donde se basan únicamente en los resultados, no existen un horario formalizado, ni un lugar de estar presencialmente, ni

mucho menos que alguien le controle para que realice su labor. Al contrario, el trabajador debe ser responsable de lo que realiza, al crear autonomía se produce un efecto positivo en la actitud y rendimiento.

- 2) **Maestría:** al momento que el trabajador busca mejorar su conocimiento, aparte de sentirse satisfecho en el lugar de trabajo, está alcanzando altos niveles de productividad para la empresa.
- 3) **Propósito:** es importante que la empresa tenga un propósito con la comunidad, que motiva mucho más que solo tener un propósito que busca ganancias. Buscar el bienestar de los trabajadores es clave para producir realmente una motivación en ellos.

2.8.5 Teoría de la Fijación de Objetivos.

Locke (citado en Gracián, 2012) plantea la teoría de la fijación de objetivos, en la que el trabajador tiene que plantearse objetivos claros y definidos para sentirse más motivado. Estos objetivos tienen que tener un cierto grado de dificultad, pero tampoco que sean inalcanzables.

Según George T. Doran (citado en Gracián, 2012) el objetivo ideal en términos de motivación es el que se define con el acrónimo SMART.

- **Specific (Específico):** el objetivo debe ser claro y conciso.
- **Measurable (Medible):** tiene que ser evaluado con criterios de desempeño.
- **Achievable (Alcanzable):** plantear un objetivo de acuerdo a las capacidades y habilidades del trabajador.
- **Realistic (Relevante):** trabajar en el objetivo para que se haga realidad
- **Time bound (Temporalizado):** establecer un tiempo determinado para su consecución.

2.8.6 Teoría de las necesidades de Maslow

Brunet (2011) afirma “que el individuo percibe el clima organizacional únicamente en función de las necesidades que la empresa le puede satisfacer” (p.16). Eso quiere decir que, si la satisfacción es alta, es porque la necesidad de la que carecía el trabajador la está logrando cumplir en esa empresa, lo mismo pasa con su desempeño.

La teoría de Maslow es la más utilizada al momento de interpretar que el ser humano tiene varias necesidades, como son:

- **Necesidades fisiológicas:** Son vitales para la subsistencia del ser humano como respirar, comer, dormir, etc.
- **Necesidades de seguridad:** el ser humano necesita sentirse seguro y protegido de cualquier amenaza ya sea interna o externa.
- **Necesidades sociales:** el ser humano necesita la relación con otras personas para la creación de vínculos como la amistad, el compañerismo, etc.
- **Necesidades de estima:** existen dos: la primera que se relaciona con la estima que siente la persona por sí mismo y la segunda que se relaciona con el status, reconocimiento y aprecio que recibe de los demás.
- **Necesidades de autorrealización:** son oportunidades para desarrollar al máximo las capacidades y el talento del ser humano.

Estas necesidades se pueden aplicar en el entorno laboral; para satisfacer las necesidades fisiológicas, la empresa debe brindar una oficina con las condiciones adecuadas, un comedor donde los trabajadores puedan comer, y espacios donde puedan descansar. Cuando estas ya estén cubiertas, el trabajador pasará a buscar necesidades de seguridad, como equipos de protección personal (cascos, uniformes especializados, orejeras, entre otros), dispensario médico, higiene, comodidad. Las necesidades sociales son efectivas para crear un buen clima, la empresa debe fomentar el trabajo en equipo, la comunicación, y el apoyo entre todos los miembros de la empresa, y en esta necesidad es donde el clima laboral se vuelve importante, porque a los trabajadores les gusta sentirse en un ambiente positivo, genuino y de buen humor. Para satisfacer las necesidades de estima hay que valorar la labor del trabajador, tanto por parte de sus superiores como de sus compañeros, ya que va a existir más confianza en el trabajador y cada vez se sentirá más motivado con su trabajo. Para alcanzar el último nivel de necesidades, la empresa debe apostar por las capacidades del trabajador con la promoción de puesto, esto conlleva que exija más responsabilidades, por lo que así se potenciará al máximo al colaborador.

2.9 Instrumentos de medición del clima organizacional

Existen varios instrumentos para la medición del clima laboral; entre los más conocidos están:

- El Cuestionario de Clima Laboral CLA, elaborado por los autores Corral y Pereña (2010), analiza dos dimensiones Empresa y Persona; y a la vez dentro de estas se analizan las variables: Organización, Implicación, Innovación, Información, Autorrealización, Condiciones, Relaciones y Dirección.
- CLIMA18, elaborado por la Ps. Mariela Díaz Pinilla & Fundación Gestión Humana Colombia (2004). Analiza 18 dimensiones: Aprecio por las ideas e iniciativas del empleado, Relaciones con los jefes, Motivación hacia los resultados y los cambios, Relación con el equipo de trabajo, Relaciones entre jefes, Relación entre compañeros y jefes, Riesgos y bienestar, Satisfacción por los recursos, Justicia en el trabajo, Estructura y reglas, Supervisión y corrección, Trabajo en equipo, Remuneración, Sentido de pertenencia, Reconocimiento por la labor, Concertación y participación, Liderazgo y Comunicación.
- Organization Climate Questionnaire (OCQ) de Litwin y Stringer (revisado por Echezuria y Rivas, 2001), analiza nueve dimensiones como: Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Riesgo, Calor, Estándares de desempeño, Apoyo, Conflicto e Identidad.

CAPÍTULO 3

METODOLOGÍA Y RESULTADOS

3.1 Tipo de investigación.

La metodología de la investigación va a tener un enfoque cuantitativo, ya que se tabularán los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario de clima laboral. El tipo de investigación es descriptivo, porque se describirá con mayor profundidad cuales son las dimensiones favorables o desfavorables que conforman el clima de la empresa. Además de ser una investigación transversal, porque evalúa a un grupo de sujetos en un momento determinado.

3.2 Muestra

Para esta investigación se trabajó con una muestra autoseleccionado, eso quiere decir que los trabajadores participaron voluntariamente con un total de 141 encuestas. A continuación, se muestra el total de la población, conformada por 169 colaboradores en los diferentes ocho departamentos:

Tabla 5. Población por cada departamento que conforma la empresa.

Dirección	N
Gerencia	16
Dirección de Asesoría Jurídica y Secretaría General	3
Dirección de Planificación y Gestión Organizacional	13
Dirección de Producción	83
Dirección de Ingeniería Civil y Mantenimiento	11
Dirección Administrativa Financiera	30
Unidad de Supervisión Proyectos	7
Unidad Ejecutora de Desarrollo Territorial	6
Total	169

Fuente: Departamento de Talento Humano de la empresa.

3.3 Aplicación

La aplicación del cuestionario se realizó de manera individual, de forma online enviado a sus correos institucionales, mediante con un plazo de 22 días. Para el procesamiento de los datos se utilizó Google Forms, proporcionado los resultados en porcentajes.

3.4 Herramientas de la investigación.

El autor Méndez (2006), menciona que Litwin y Stringer realizaron un cuestionario que se basa la teoría de necesidades del autor McClelland de carácter experimental con el objetivo de identificar las percepciones de los trabajadores y su comportamiento dentro de la empresa.

Además, los autores Contreras & Matheson (citados en Iglesias & Torres, 2019) señalan que el cuestionario de Litwin y Stringer se adapta en cualquier empresa porque no necesita de información compleja.

En el Anexo 1 se puede apreciar el cuestionario de Litwin y Stinger, conformado por 53 preguntas en una escala de Likert con opción a cuatro respuestas.

Tabla 6. Opciones de respuesta de la herramienta.

	Calificación
Muy en Desacuerdo	1
En Desacuerdo	2
De Acuerdo	3
Muy de Acuerdo	4

Fuente: Litwin y Stringer (1968, revisado por Echezuria y Rivas, 2001).

Realizado por: Micaela Alvarez (2021).

Evalúo nueve dimensiones que son las siguientes:

- 1. Estructura (Preguntas de 1 a 10):** se refiere a todos los formalismos de la empresa como reglas, políticas y normas.

2. **Responsabilidad (Preguntas de 11 a 17):** es responder por cualquier decisión o acción que tenga asignada el trabajador, en esta dimensión el colaborador se enfrenta consigo mismo para ver de qué es capaz, creando sus propias exigencias.
3. **Recompensa (Preguntas de a 18 a 23):** son reconocimientos monetarios o no monetarios que un trabajador recibe por una labor bien realizada.
4. **Riesgo (Preguntas de 24 a 28):** son todos los retos que tiene el trabajador al momento de efectuar su función con el propósito de cumplir los objetivos de la empresa.
5. **Calor (Preguntas de 29 a 33):** es la percepción de los miembros de la empresa al momento de relacionarse con todos los niveles, desde sus jefes hasta sus subordinados, esta dimensión influye directamente en el desempeño y en el buen clima laboral.
6. **Estándares de desempeño (Preguntas de 34 a 39):** son todas las exigencias de desempeño que la empresa asigna al trabajador.
7. **Apoyo (Preguntas de 40 a 44):** es la percepción de los miembros de la empresa al momento de sentirse respaldados, apoyados en cualquier momento que el trabajador necesite.
8. **Conflicto (Preguntas de 45 a 49):** es la percepción de los trabajadores sobre el manejo de cualquier problema o pelea.
9. **Identidad (Preguntas de 50 a 53):** es el sentimiento de pertenencia que tiene un trabajador con la empresa en el cumplimiento de sus metas u objetivos.

Una vez obtenido los resultados se clasificarán en los siguientes rangos:

Tabla 7. Categorización de los resultados luego de la aplicación del cuestionario.

Menos de 2.50	Muy Desfavorable
2.5 a 2.99	Desfavorable
3.0 a 3.49	Favorable
3.5 a 4.0	Muy Favorable

Realizado por: Micaela Alvarez. (2021)

3.5 Resultados de la aplicación del cuestionario.

3.5.1 Análisis de Resultados por Dimensión

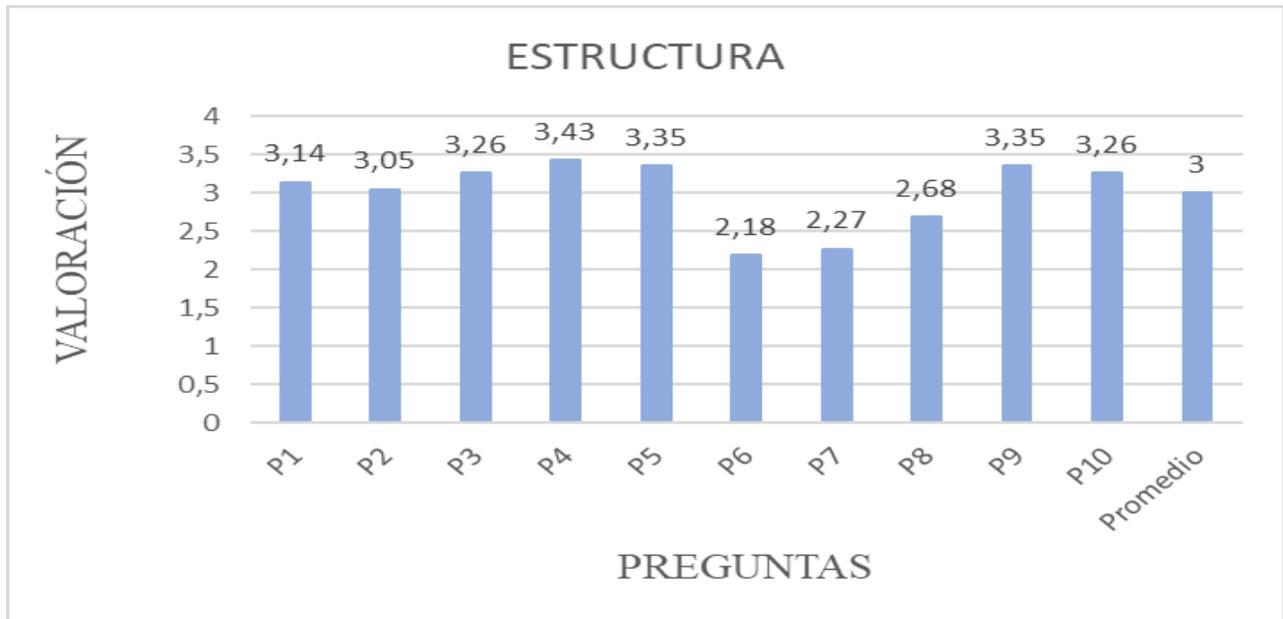
Tabla 8. Preguntas de la dimensión Estructura.

ESTRUCTURA	
No.	PREGUNTA
P1	El la empresa las actividades están claramente definidas.
P2	En esta empresa las tareas están lógicamente estructuradas.
P3	En esta empresa se tiene claro quién toma las decisiones.
P4	Conozco claramente las políticas de esta empresa.
P5	Conozco claramente la estructura organizativa de esta empresa.
P6	En esta empresa existen muchos papeleos para hacer los trámites.
P7	El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta).
P8	Dentro de la empresa la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.
P9	En la empresa se tiene claro a quien reportar.
P10	Nuestro superior inmediato muestra interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.

Fuente: Cuestionario de Litwin y Stinger (1968, revisado por Echezuria y Rivas, 2001).

Realizado por: Micaela Alvarez (2021).

Gráfico 1. Promedio de los resultados obtenidos en la dimensión Estructura.



Realizado por: Micaela Alvarez. (2021)

De acuerdo con el Gráfico 1, en la dimensión Estructura la percepción promedio de acuerdo a la categorización de la tabla 7 antes mencionada, es de 3 siendo favorable para la empresa. La pregunta uno muestra un resultado favorable con un promedio de 3,14, indicando que para los colaboradores las actividades se encuentran claramente definidas. Seguido en la pregunta dos, las tareas están lógicamente estructuradas con un promedio de 3,05. De igual modo con un promedio favorable de 3.26 en las preguntas tres y diez, el personal concuerda quien toma las decisiones y que los superiores inmediatos muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan; en el orden respectivo. En la pregunta cuatro, los miembros conocen claramente las políticas de la empresa con la valoración más alta de 3,43. En las preguntas número cinco y nueve, los miembros conocen claramente la estructura organizativa y tienen claro a quién reportar; en el orden respectivo, con un promedio de 3,35.

Por el contrario, se aprecia un resultado desfavorable para la empresa en la pregunta seis, en la organización existen muchos papeleos para hacer los trámites con un promedio de 2,18

siendo la valoración más baja. El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas por los colaboradores con un promedio de 2,27. Finalizando que dentro de la empresa la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación con un promedio de 2,68 en la pregunta ocho.

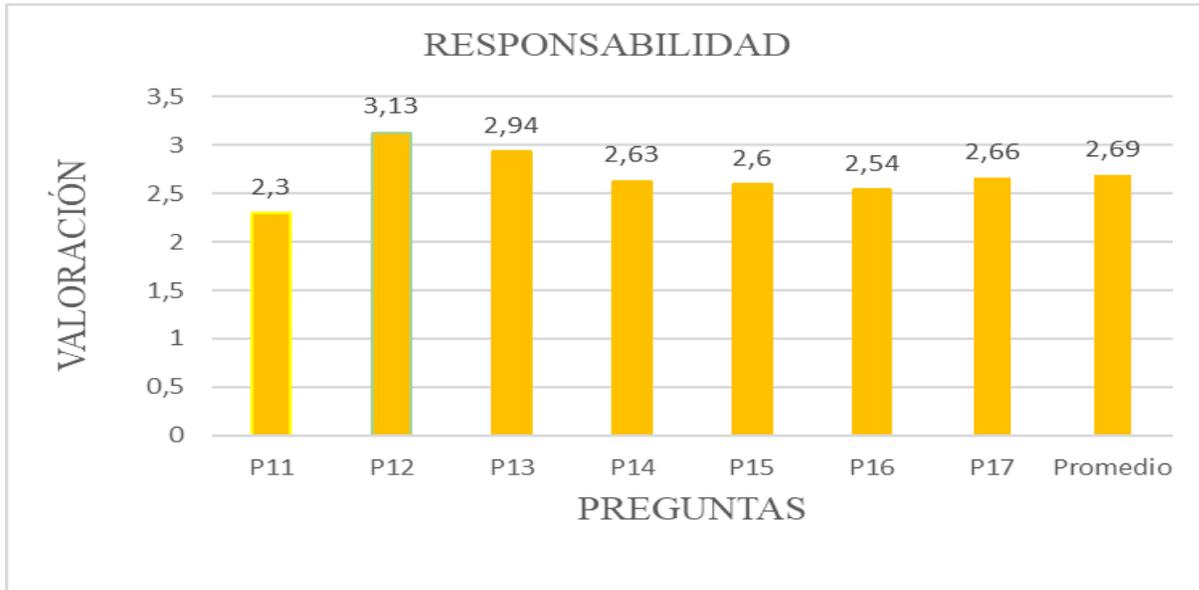
Tabla 9. Preguntas de la dimensión Responsabilidad.

RESPONSABILIDAD	
No.	PREGUNTA
P11	Desconfiamos mucho de los juicios individuales en esta empresa, casi todo se verifica dos veces.
P12	A la empresa le gusta que haga bien mi trabajo sin que mis supervisores me estén verificando lo que estoy realizando.
P13	Mi superior inmediato sólo traza planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado.
P14	En esta empresa salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.
P15	Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí misma.
P16	En esta empresa cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas.
P17	En esta empresa uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades.

Fuente: Cuestionario de Litwin y Stinger (1968, revisado por Echezuria y Rivas, 2001).

Realizado por: Micaela Alvarez (2021).

Gráfico 2. Promedio de los resultados obtenidos en la dimensión Responsabilidad.



Realizado por: Micaela Alvarez. (2021)

De acuerdo con el Gráfico 2, en la dimensión Responsabilidad la percepción promedio de acuerdo a la categorización de la tabla 7 antes mencionada es de 2.69 siendo desfavorable para la empresa sin embargo se encuentra una contradicción dentro de la pregunta once y doce. Es decir que en la pregunta número once muestra la valoración más baja con un promedio de 2,3, ya que se desconfía mucho de los juicios individuales. Por otro lado, la pregunta número doce con la valoración más alta de 3,13, a la empresa le gusta que haga bien mi trabajo sin que mis supervisores me estén verificando lo que estoy realizando.

En la pregunta trece, mi superior inmediato sólo traza planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado, con un promedio de 2,94 lo que significa desfavorable para la empresa, ya que la empresa no brinda suficiente autonomía a sus trabajadores. En la pregunta catorce y quince con un promedio de 2,63 y 2,6 respectivamente, aunque muestran una valoración desfavorable para la empresa resulta una fortaleza ya que los colaboradores asumen que para salir adelante o para resolver problema actuar por sí misma no es la mejor alternativa ya que es una empresa que se fomenta un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los equipos de trabajo para alcanzar los objetivos institucionales

y mayores niveles de productividad. Finalmente, con la pregunta dieciséis y diecisiete con un promedio de 2,54 y 2,66 respectivamente, es desfavorable para la empresa ya que los trabajadores no están siendo responsables de sus actos al momento de cometer un error.

Tabla 10. Preguntas de la dimensión Recompensa.

RECOMPENSA	
No.	PREGUNTA
P18	En esta empresa existe un buen sistema de concurso que ayuda a que el mejor ascienda.
P19	El sistema de remuneración variable que se recibe en esta empresa lo considero adecuado.
P20	Los trabajadores son recompensados según su desempeño en el trabajo.
P21	En la empresa hay mucha crítica (en relación a los beneficios que la empresa brinda).
P22	En la empresa existe suficiente remuneración variable por hacer un buen trabajo.
P23	Cuando cometo un error me sancionan.

Fuente: Cuestionario de Litwin y Stinger (1968, revisado por Echezuria y Rivas, 2001).

Realizado por: Micaela Alvarez (2021).

Gráfico 3. Promedio de los resultados obtenidos en la dimensión Recompensa



Realizado por: Micaela Alvarez. (2021)

De acuerdo con el Gráfico 3, en la dimensión Recompensa la percepción promedio de acuerdo a la categorización de la tabla 7 antes mencionada es de 2,55 siendo desfavorable para la empresa. En la pregunta dieciocho con la valoración más baja de 2,14 significa que es muy desfavorable para la empresa ya que los colaboradores no están de acuerdo con el sistema de concurso que ayuda a que el mejor ascienda. Seguida de la pregunta diecinueve y veinte y dos siendo las preguntas mejores puntuadas de esta dimensión con una valoración de 3,09 y 2,9 respectivamente, por lo que los colaboradores están de acuerdo con el sistema de remuneración variable. En la pregunta veinte, el personal no está de acuerdo con la recompensa según su desempeño en el trabajo con un promedio de 2,67 lo que significa desfavorable para la empresa. Finalizando con la pregunta veinte y uno y veinte y tres con la misma puntuación de 2,26 siendo desfavorable ya que los colaboradores afirman que en la empresa hay mucha crítica y cuando se comete un error por parte de los trabajadores es sancionado.

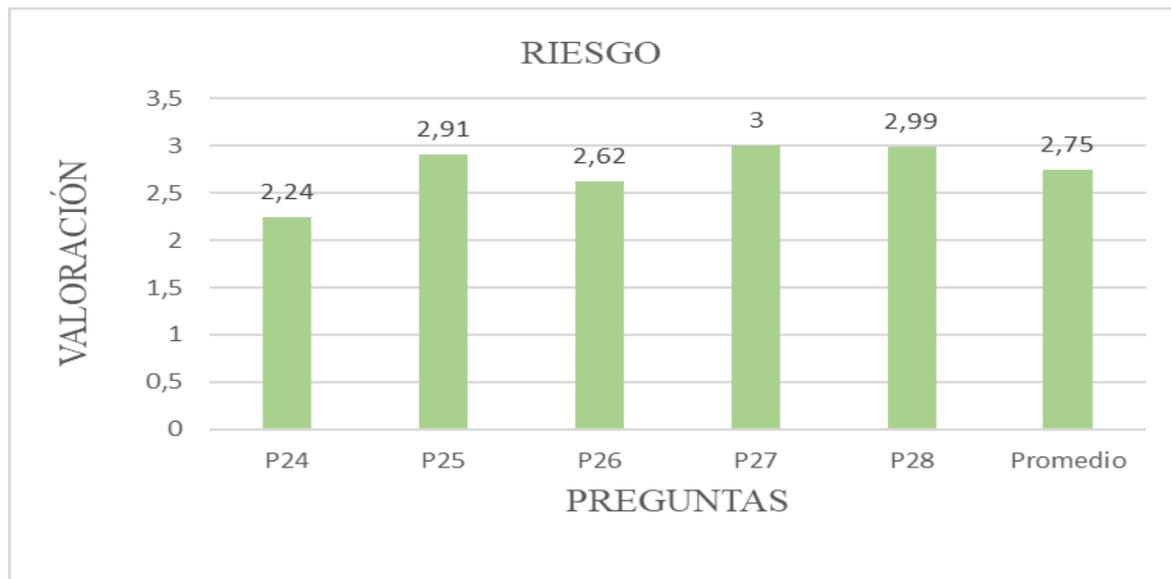
Tabla 11. Preguntas de la dimensión Riesgo.

RIESGO	
No.	PREGUNTA
P24	La filosofía de la empresa es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas, pero certeramente.
P25	Esta empresa ha tomado riesgos en los momentos oportunos.
P26	En esta empresa debemos tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia.
P27	La toma de decisiones en esta empresa se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.
P28	La empresa se arriesga por una buena idea.

Fuente: Cuestionario de Litwin y Stinger (1968, revisado por Echezuria y Rivas, 2001).

Realizado por: Micaela Alvarez (2021).

Gráfico 4. Promedio de los resultados obtenidos en la dimensión Riesgo.



Realizado por: Micaela Alvarez. (2021)

De acuerdo con el Gráfico 4, en la dimensión Riesgo la percepción promedio de acuerdo a la categorización de la tabla 7 antes mencionada es de 2,75 siendo desfavorable para la empresa. Encontramos en la pregunta veinte y cuatro, la filosofía de la empresa es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas, pero certeramente con un promedio de 2.24 siendo muy desfavorable, esto se puede deber que como es una empresa que brinda un servicio muy importante a todo un país, es importante que para cualquier decisión tiene que ser muy bien analizada ya que si se toma cualquier riesgo podría existir pérdidas monetarias grandes. En la pregunta veinte y cinco, el personal afirma que la empresa no ha tomado riesgos en los momentos oportunos con una puntuación de 2,91 siendo desfavorable para la empresa. De igual forma la pregunta veinte y seis con un resultado desfavorable de 2.62 nos da ha entender que los dirigentes no toman riesgos para poder estar delante de su competencia. Sin embargo, la pregunta veinte y siete y veinte y ocho mejores valoradas con un promedio de 3 y 2,99 los colaboradores afirman que la empresa toma decisiones con bastante precaución para lograr la mayor efectividad y se arriesga por una buena idea.

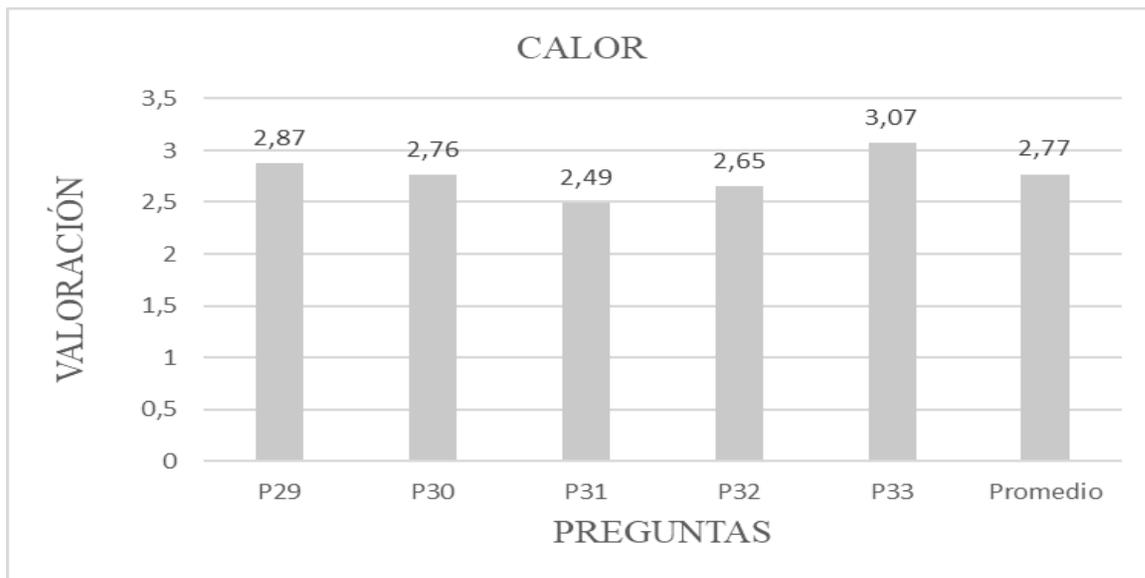
Tabla 12. Preguntas de la dimensión *Calor*.

CALOR	
No.	PREGUNTA
P29	Entre la gente de esta empresa prevalece una atmósfera amistosa.
P30	Esta empresa se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.
P31	Es difícil llegar a conocer a las personas en esta empresa.
P32	Las personas en esta empresa tienden a ser frías y reservadas entre sí.
P33	Las relaciones Superior – Trabajador tienden a ser agradables.

Fuente: Cuestionario de Litwin y Stinger (1968, revisado por Echezuria y Rivas, 2001).

Realizado por: Micaela Alvarez (2021).

Gráfico 5. Promedio de los resultados obtenidos en la dimensión Calor.



Realizado por: Micaela Alvarez. (2021)

De acuerdo con el Gráfico 5, en la dimensión Calor la percepción promedio de acuerdo a la categorización de la tabla 7 antes mencionada es de 2,77 siendo desfavorable para la empresa. Hay que denotar que en esta dimensión resalta una tendencia desfavorable en las preguntas veinte y nueve y treinta con promedios de 2.87 y 2.76 los colaboradores aseveran tener un clima no tan amistosa y con tensiones. Con las valoraciones más bajas en la pregunta treinta y uno y treinta y dos, los colaboradores afirman que es difícil llegar a conocer a las personas en esta empresa ya que tienden a ser frías y reservadas entre sí; lo que significa para la empresa es muy desfavorable. Y por último con un promedio favorable de 3.07 en la pregunta treinta y tres, los colaboradores confirman que la relación jefe-colaborador es positiva.

Tabla 13. Preguntas de la dimensión Estándares de Desempeño.

ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO	
No.	PREGUNTA
P34	En esta empresa se exige un rendimiento alto.
P35	La empresa piensa que todo trabajo se puede mejorar.
P36	En esta empresa siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.
P37	La empresa piensa que si las personas están contentas la productividad marchará bien.
P38	Aquí es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.
P39	Me siento orgulloso de mi desempeño

Fuente: Cuestionario de Litwin y Stinger (1968, revisado por Echezuria y Rivas, 2001).

Realizado por: Micaela Alvarez (2021).

Gráfico 6. Promedio de los resultados obtenidos en la dimensión Estándares de Desempeño.



Realizado por: Micaela Alvarez. (2021)

De acuerdo con el Gráfico 6, en la dimensión Estándares de Desempeño la percepción promedio de acuerdo a la categorización de la tabla 7 antes mencionada es de 3,12 siendo favorable para la empresa. Cabe recalcar que los colaboradores confirman que en la empresa exige un alto desempeño y se puede apreciar en las preguntas treinta y cuatro; treinta y cinco; y treinta y seis con promedios de 3.21, 3.25, 3.01 en el orden respectivo, refleja resultados favorables, teniendo presente por los colaboradores que la empresa exige un alto rendimiento y requiere una mejora continua tanto personal como grupal. Por otro lado, la pregunta treinta y siete con un promedio 2.96 siendo este desfavorable para la empresa, porque los colaboradores están en desacuerdo con la idea que si las personas están contentas la productividad marchará bien. Con el resultado de la pregunta treinta y ocho de 2.7 siendo desfavorable para la empresa, ya que los miembros confirman que su desempeño es más importante que llevarse bien con sus compañeros. Finalizando con la pregunta treinta y nueve con la valoración más alta siendo muy favorable para la empresa ya que el personal está orgulloso de su desempeño.

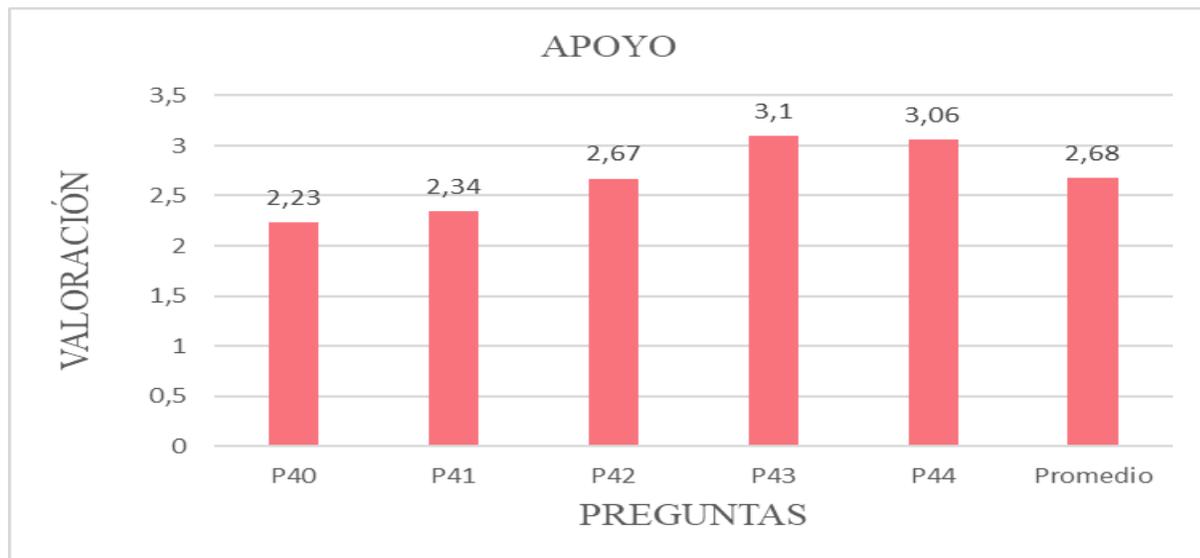
Tabla 14. Preguntas de la dimensión Apoyo.

APOYO	
No.	PREGUNTA
P40	Si me equivoco, las cosas van mal para mis superiores
P41	La empresa habla acerca de mis aspiraciones.
P42	Las personas dentro de esta empresa confían una en la otra.
P43	Mi jefe y mis compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.
P44	La filosofía de nuestra empresa enfatiza el factor humano (cómo se sienten las personas, etc.)

Fuente: Cuestionario de Litwin y Stinger (1968, revisado por Echezuria y Rivas, 2001).

Realizado por: Micaela Alvarez (2021).

Gráfico 7. Promedio de los resultados obtenidos en la dimensión Apoyo.



Realizado por: Micaela Alvarez. (2021).

De acuerdo con el Gráfico 7, en la dimensión Apoyo la percepción promedio de acuerdo a la categorización de la tabla 7 antes mencionada es de 2,68 siendo desfavorable para la empresa. Con la valoración de 2.23 con un resultado muy desfavorable en la pregunta cuarenta, el personal afirma que, si se equivoca, las cosas van mal para sus superiores. Por otro lado, según la pregunta cuarenta y uno con un promedio de 2,34 siendo muy desfavorable para la empresa ya que muestra la inconformidad del personal sobre que la empresa no hable acerca de las aspiraciones. Siguiendo la pregunta cuarenta y dos nos muestra un valor desfavorable con un promedio de 2.67 confirma que no existe confianza entre el personal. Sin embargo, se aprecia compañerismo y ayuda por parte de los superiores en labores difíciles, esto se visualiza en la pregunta cuarenta y tres con un promedio favorable de 3.1 siendo la mejor puntuada. Y por último con un promedio favorable de 3.06 en la pregunta cuarenta y cuatro ya que los colaboradores afirman que existe una filosofía en la empresa enfatizada en el factor humano.

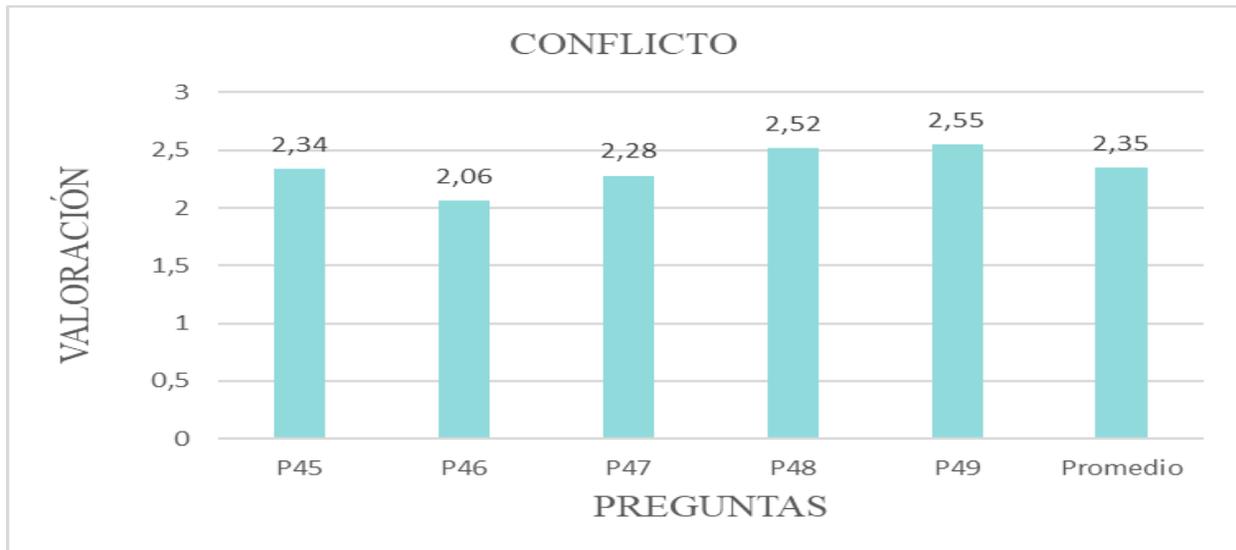
Tabla 15. Preguntas de la dimensión Conflicto.

CONFLICTO	
No.	PREGUNTA
P45	En esta empresa se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.
P46	La empresa cree que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable.
P47	La empresa siempre busca estimular las discusiones abiertas entre individuos.
P48	Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes.
P49	Lo más importante en la empresa es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible.

Fuente: Cuestionario de Litwin y Stinger (1968, revisado por Echezuria y Rivas, 2001).

Realizado por: Micaela Alvarez (2021).

Gráfico 8. Promedio de los resultados obtenidos en la dimensión Conflicto.



Realizado por: Micaela Alvarez. (2021)

De acuerdo con el Gráfico 8, en la dimensión Conflicto la percepción promedio de acuerdo a la categorización de la tabla 7 antes mencionada es de 2,35 siendo muy desfavorable para la empresa. Con la valoración de 2,34 siendo muy desfavorable en la pregunta cuarenta y cinco, en esta empresa se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos. Siguiendo la pregunta cuarenta y seis con la valoración más baja de 2,06 siendo muy desfavorable, esto significa que los miembros no comparten que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable. En la pregunta cuarenta y siete con un promedio de 2,28 siendo muy desfavorable para la empresa, ya que los colaboradores afirman que la empresa no busca estimular las discusiones abiertas entre individuos. Seguido de la pregunta cuarenta y ocho con un promedio de 2,52 siendo desfavorable para la empresa, ya que los colaboradores no siempre pueden decir lo que piensan, aunque no estén de acuerdo con sus jefes. Finalizando con la pregunta cuarenta y nueve con un promedio de 2,55 siendo la mejor puntuada no obstante es desfavorable, ya que los colaboradores asumen que lo más importante en la empresa es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible.

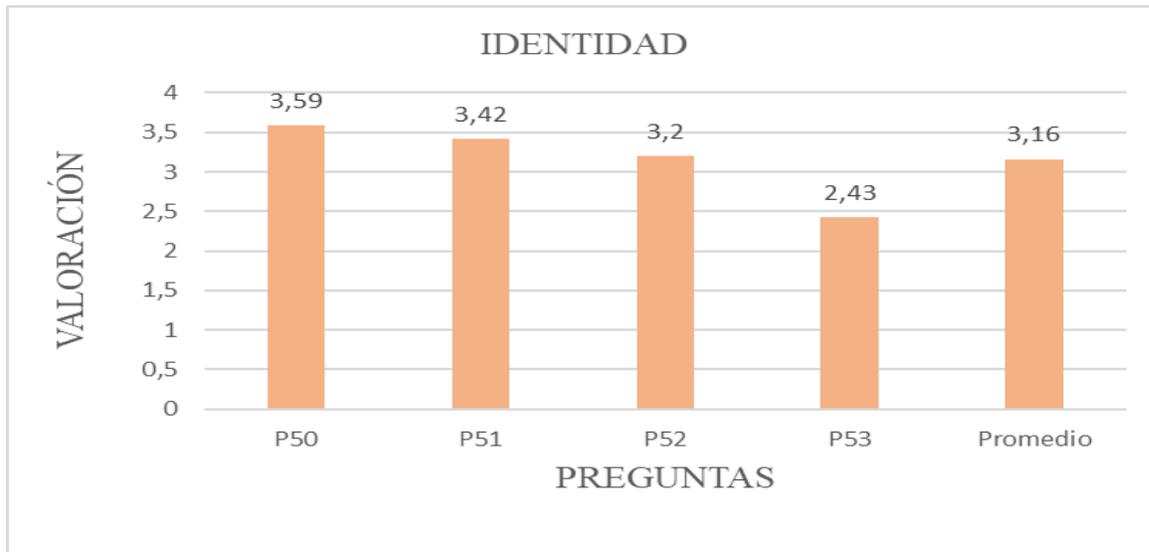
Tabla 16. Preguntas de la dimensión Identidad.

IDENTIDAD	
No.	PREGUNTA
P50	La gente se siente orgullosa de pertenecer a esta empresa.
P51	Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.
P52	Siento que hay lealtad por parte del personal hacia la empresa.
P53	En esta empresa cada quien se preocupa de sus propios intereses.

Fuente: Cuestionario de Litwin y Stinger (1968, revisado por Echezuria y Rivas, 2001).

Realizado por: Micaela Alvarez (2021).

Gráfico 9. Promedio de los resultados obtenidos en la dimensión Identidad.

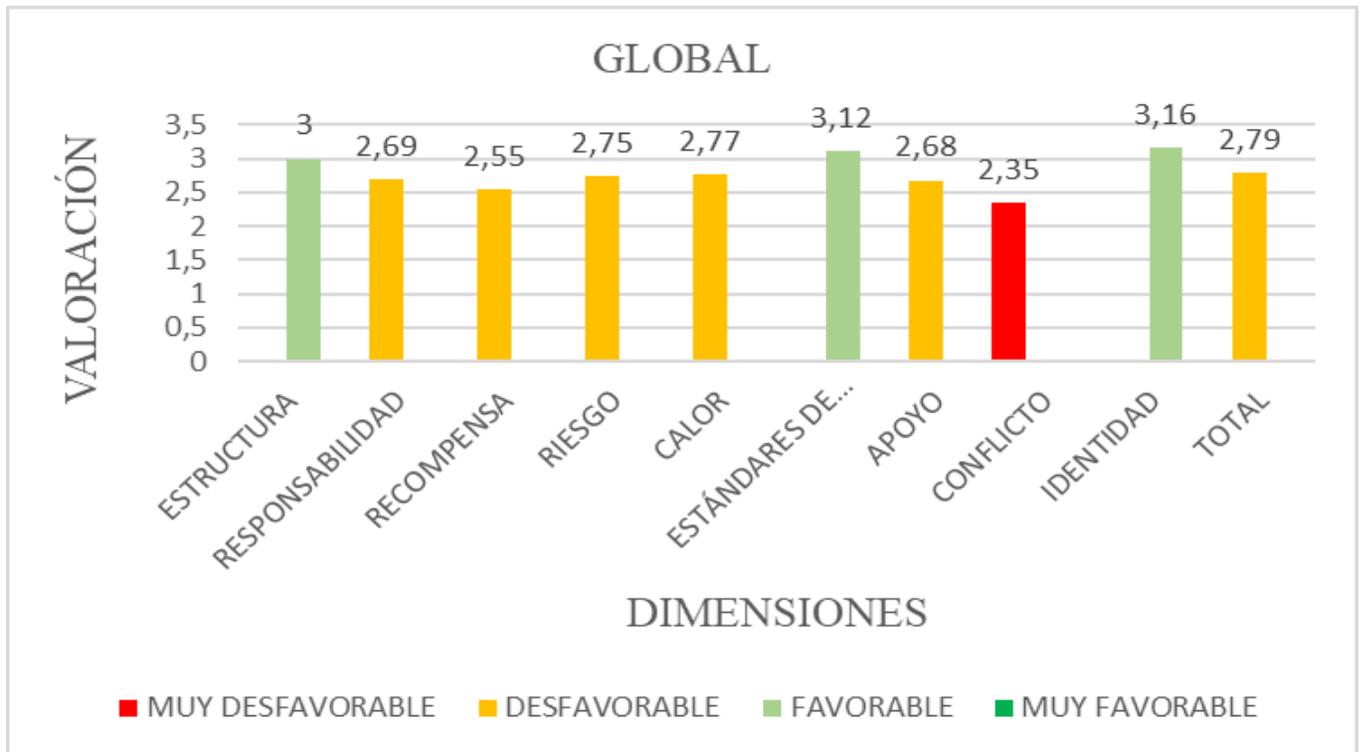


Realizado por: Micaela Alvarez. (2021)

De acuerdo con el Gráfico 9, en la dimensión Identidad la percepción promedio de acuerdo a la categorización de la tabla 7 antes mencionada es de 3,16 siendo favorable para la empresa. Con la valoración de 3,59 un resultado muy favorable para la empresa, en la pregunta cincuenta los colaboradores afirman sentirse orgullosos de pertenecer a la empresa. Siguiendo la pregunta cincuenta y uno con un promedio de 3,42 siendo favorable para la empresa ya que el personal siente que son miembros de un equipo que funciona bien. Siento que hay lealtad por parte del personal hacia la empresa corresponde a la pregunta cincuenta y dos con un promedio de 3,2 siendo favorable para la empresa. Finalizando con la pregunta cincuenta y tres con un promedio de 2,43 lo que significa desfavorable para la empresa ya que los miembros afirman que cada quien se preocupa de sus propios intereses.

3.6 Análisis Global de las Dimensiones

Gráfico 10. Promedio global de las dimensiones.



Realizado por: Micaela Alvarez. (2021)

Tabla 17. Categorización de los resultados luego de la aplicación del cuestionario.

Menos de 2.50	Muy Desfavorable
2.5 a 2.99	Desfavorable
3.0 a 3.49	Favorable
3.5 a 4.0	Muy Favorable

Realizado por: Micaela Alvarez. (2021)

De acuerdo con el Grafico 10, el análisis del clima organizacional de la empresa Electro Generadora del Austro es del 2,79, lo que significa que es desfavorable para la empresa a base de la percepción de los trabajadores.

Con la valoración más alta de 3,16 en la dimensión Identidad, seguido con Estándares de Desempeño y Estructura siendo favorables para la empresa. Continuando con las dimensiones Responsabilidad, Recompensa, Riesgo, Calor y Apoyo siendo desfavorables Finalmente con la valoración más baja de 2,35 en la dimensión Conflicto.

Una vez obtenido los resultados, para realizar el plan de acción se identifica que dimensiones necesitan un plan de mejora o un fortalecimiento y esto se clasifica a base de los rangos preestablecidos.

Tabla 18. Clasificación de las dimensiones para la ejecución del plan de acción.

Muy Desfavorable	Menos de 2.50	Plan de mejora	Conflicto, Responsabilidad, Recompensa, Riesgo, Calor, Apoyo
Desfavorable	2.5 a 2.99		
Favorable	3.0 a 3.49	Fortalecimiento	Estructura, Estándares de Desempeño, Identidad
Muy Favorable	3.5 a 4.0		

Realizado por: Micaela Alvarez. (2021)

CAPÍTULO 4

PLAN DE ACCIÓN

4.1 Objetivos

- Plantear estrategias de mejora para aquellas dimensiones que tuvieron resultados desfavorables o muy desfavorables en el diagnóstico de clima laboral, determinando plazos de ejecución de las mismas y responsables.
- Plantear estrategias de fortalecimiento para aquellas dimensiones que tuvieron resultados favorables o muy favorables en el diagnóstico de clima laboral, determinando plazos de ejecución de las mismas y responsables.

Al tener el plan de acción los directivos de la empresa ELECTRO GENERADORA DEL AUSTRO S.A. pueden tomar acciones de inmediato, corrigiendo falencias en las dimensiones con menor puntaje.

Cabe recalcar que seis dimensiones puntuaron desfavorables por lo que necesita un plan de mejora y solo tres dimensiones puntuaron favorable y necesita un plan de fortalecimiento. Dentro del plan de mejora se detalla las tres preguntas con menor puntuación de la dimensión, objetivo, actividades por cada pregunta, plazos de ejecución, responsable y medio de verificación.

4.2 Plan de mejora para la empresa ELECTRO GENERADORA DEL AUSTRO S.A.

Tabla 19. Propuesta del plan de mejora para la empresa ELECTRO GENERADORA DEL AUSTRO S.A.

DIMENSIÓN	PREGUNTA	OBJETIVO	ACTIVIDAD (ES)	PLAZO DE EJECUCIÓN	RESPONSABLES	MEDIO DE VERIFICACIÓN
Conflicto	45. En esta empresa se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos. 47. La empresa siempre busca estimular las discusiones abiertas entre individuos. 48. Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes.	Mejorar la comunicación entre todos los colaboradores.	Fomentar el diálogo con reuniones periódicos de coordinación ente los diferentes departamentos. Implementar las estrategias más adecuadas para mejorar los canales de comunicación tanto interno como externo	Mensualmente	*Gerente General *Director de Área *Jefe de Talento Humano *Jefes Departamentales	Diagnóstico de clima organizacional
	49. Lo más importante en la empresa es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible.		Realizar capacitaciones con los jefes departamentales sobre eficiencia y toma de decisiones.	Semestralmente	*Jefes Departamentales	Diagnóstico de clima organizacional

DIMENSIÓN	PREGUNTA	OBJETIVO	ACTIVIDAD (ES)	PLAZO DE EJECUCIÓN	RESPONSABLES	MEDIO DE VERIFICACIÓN
Recompensa	18. En esta empresa existe un buen sistema de concurso que ayuda a que el mejor ascienda.	Hacer conocer a todos los trabajadores los diferentes programas de beneficios a los que tienen acceso.	Realizar una campaña de reinducción sobre las normas para la administración del talento humano dentro de la cual están definidas los temas relacionados a la selección de personal	Anualmente	*Gerente General *Director Administrativo Financiero *Jefe de Talento Humano	Diagnóstico de clima laboral
	20. Los trabajadores son recompensados según su desempeño en el trabajo. 22. En la empresa existe suficiente remuneración variable por hacer un buen trabajo. 23. Cuando cometo un error me sancionan.		Concientizar a los trabajadores sobre la razón de ser del sistema de remuneración variable vigente en la empresa.	Anualmente	*Directores de Área *Jefe de Talento Humano *Jefes Departamentales	Diagnóstico de clima laboral
	21. En la empresa hay mucha crítica (en relación a los beneficios que la empresa brinda).		Socializar y concientizar a todo el personal sobre los diferentes programas y beneficios que brinda la empresa a sus colaboradores.	Semestralmente	*Jefe de Talento Humano	Diagnóstico de clima laboral

DIMENSIÓN	PREGUNTA	OBJETIVO	ACTIVIDAD (ES)	PLAZO DE EJECUCIÓN	RESPONSABLES	MEDIO DE VERIFICACIÓN
Apoyo	40. Si me equivoco, las cosas van mal para mis superiores.	Crear programas de desarrollo para los trabajadores con enfoques y valores humanos.	Realizar una jornada de reinducción sobre el sistema de gestión de calidad y la importancia de trabajar por procesos y la actualización de los mismos	Semestralmente	*Dirección de Planificación y Gestión Organizacional *Jefe de Talento Humano *Jefe de Dirección Organizacional	Diagnóstico de clima organizacional Evaluación de Desempeño
	41. La empresa habla acerca de mis aspiraciones.		Analizar la viabilidad para la propuesta de planes de crecimiento personal de cada colaborador.	Anualmente	*Jefe de Talento Humano *Director Administrativo Financiera	Diagnóstico de clima organizacional
	42. Las personas dentro de esta empresa confían una en la otra.		Fomentar el trabajo en equipo entre los colaboradores para elevar la confianza en el grupo de trabajo	Mensualmente	*Directores de Área *Jefe de Talento Humano *Jefes Departamentales	Diagnóstico de clima organizacional

DIMENSIÓN	PREGUNTA	OBJETIVO	ACTIVIDAD (ES)	PLAZO DE EJECUCIÓN	RESPONSABLES	MEDIO DE VERIFICACIÓN
Responsabilidad	11. Desconfiamos mucho de los juicios individuales en esta empresa, casi todo se verifica dos veces. 13. Mi superior inmediato sólo traza planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado.	Fomentar un ambiente de confianza entre los empleados y superiores.	Delegar mayor autonomía y conocer el impacto de su gestión para el cumplimiento de los objetivos del plan estratégico. Brindar oportunidad de tomar decisiones aquellos trabajadores con puntajes satisfactorios de acuerdo con la evaluación de desempeño	Mensualmente	*Gerente General *Directores de Área *Jefe de Talento Humano *Jefes Departamentales	Diagnóstico de clima organizacional
	16. En esta empresa cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas. 17. En esta empresa uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades		Establecer reuniones entre los superiores y el equipo de trabajo y retroalimentar sobre los resultados obtenidos, motivándoles a tomar responsabilidad.	Semanalmente	*Directores de Área *Jefes Departamentales	Diagnóstico de clima organizacional Evaluación de Desempeño

DIMENSIÓN	PREGUNTA	OBJETIVO	ACTIVIDAD (ES)	PLAZO DE EJECUCIÓN	RESPONSABLES	MEDIO DE VERIFICACIÓN
Riesgo	26. En esta empresa debemos tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia. 25. Esta empresa ha tomado riesgos en los momentos oportunos.	Mejorar la capacidad de la toma de decisiones por parte de toda la directiva.	Proponer metas desafiantes e innovadoras para los trabajadores que permitan cumplir los objetivos empresariales definidos dentro del plan estratégico con un tiempo establecido.	Anualmente	*Jefes Departamentales *Jefe de Talento Humano	Diagnóstico de clima organizacional

DIMENSIÓN	PREGUNTA	OBJETIVO	ACTIVIDAD (ES)	PLAZO DE EJECUCIÓN	RESPONSABLES	MEDIO DE VERIFICACIÓN
Calor	29. Entre la gente de esta empresa prevalece una atmósfera amistosa. 31. Es difícil llegar a conocer a las personas en esta empresa. 32. Las personas en esta empresa tienden a ser frías y reservadas entre sí.	Crear un ambiente de compañerismo y confianza dentro de la empresa mediante actividades que vinculen grupos multidisciplinarios.	Organizar actividades de convivencia fuera de la empresa, para fortalecer los lazos de compañerismo.	Semestralmente	*Dirección Administrativa Financiero *Jefe de Talento Humano	Diagnóstico de clima organizacional
	30. Esta empresa se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.		Realizar actividades que permita dar reconocimiento público a los trabajadores por diferentes logros alcanzados (empleados del año)	Anualmente	*Directores de Área *Jefes Departamentales *Jefe de Talento Humano	Diagnóstico de clima organizacional

Realizado por: Micaela Alvarez. (2021).

4.3 Plan de fortalecimiento para la empresa ELECTRO GENERADORA DEL AUSTRO S.A.

Tabla 20. Propuesta del plan de fortalecimiento para la empresa ELECTRO GENERADORA DEL AUSTRO S.A.

DIMENSIÓN	PREGUNTA	OBJETIVO	ACTIVIDAD (ES)	PLAZO DE EJECUCIÓN	RESPONSABLES	MEDIO DE VERIFICACIÓN
Estructura	6.En esta empresa existen muchos papeleos para hacer los trámites.	Mejorar los procesos para el desarrollo de algunos tramites	Analizar los procesos de algunos trámites con la intención de eliminar algunas reglas y acciones innecesarias con la intención de mejorar la organización y la planificación.	Anualmente	*Director de Planificación y Gestión Organizacional *Jefe de Gestión Organizacional *Jefes Departamentales *Jefe de Talento Humano	Diagnóstico de clima organizacional Evaluación desempeño.
	7. El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta).					
	8. Dentro de la empresa la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.					

DIMENSIÓN	PREGUNTA	OBJETIVO	ACTIVIDAD (ES)	PLAZO DE EJECUCIÓN	RESPONSABLES	MEDIO DE VERIFICACIÓN
Estándares de Desempeño	38. Aquí es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.	Fomentar que las tareas se deben realizar con la máxima efectividad	Revisar los objetivos definidos dentro del sistema de remuneración variable para que estos permitan el cumplimiento de las metas empresariales en calidad y dentro de los plazos establecidos	Mensualmente	*Jefe de Talento Humano	Evaluación desempeño. Diagnóstico de clima organizacional

DIMENSIÓN	PREGUNTA	OBJETIVO	ACTIVIDAD (ES)	PLAZO DE EJECUCIÓN	RESPONSABLES	MEDIO DE VERIFICACIÓN
Identidad	53. En esta empresa cada quien se preocupa de sus propios intereses.	Fomentar el sentimiento de pertenecía de los trabajadores hacia la empresa.	Actividades las mismas planificadas para mejorar la dimensión Calor.			

Realizado por: Micaela Alvarez. (2021).

CONCLUSIONES

- El Consejo Mundial de Energía reconoció al Ecuador como el quinto país a nivel mundial en seguridad eléctrica, lo que obliga a la EMPRESA ELECTRO GENERADORA DEL AUSTRO S.A. a competir en el mercado nacional e internacional, y eso solo depende de cómo actúe el capital humano, ya que son los únicos en responder ante la ejecución de estrategias de una forma innovadora, por lo que conocer la percepción del clima organizacional por parte de los trabajadores resulta de gran importancia.
- Un clima laboral positivo significa que las metas individuales de sus trabajadores están alineadas con las metas institucionales, ya que esta relación tiene que ser de mutuo beneficio, sin que exista un exceso ni carencia por ambas partes.
- El clima organizacional de la empresa ELECTRO GENERADORA DEL AUSTRO S.A. puntúa con 2,79, lo que significa que es desfavorable para la empresa a base de la percepción de los trabajadores.
- Con la valoración más alta de 3,16 se encuentra la dimensión Identidad, seguida por Estándares de Desempeño y Estructura, cuyos resultados son favorables para la empresa. Por el contrario, las dimensiones Responsabilidad, Recompensa, Riesgo, Calor y Apoyo presentaron resultados desfavorables, al igual que la dimensión de Conflicto que tiene la valoración más baja de 2,35.
- En la dimensión Responsabilidad existe una contradicción entre la pregunta once y doce.
- En el Plan de Acción elaborado, se proponen actividades para reducir los niveles de insatisfacción por parte de los colaboradores de la empresa, interviniendo con mayor rapidez en las dimensiones que obtuvieron resultados desfavorables.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la empresa ELECTRO GENERADORA DEL AUSTRO S.A. que aplique tanto el plan de mejora como el plan de fortalecimiento ya que ayudara de manera automática a corregir la insatisfacción por parte de los trabajadores, mejorando la productividad y a la vez el entorno en donde se desenvuelven.
- Se recomienda hacer un diagnóstico de clima organizacional cada año, para de esta manera detectar cualquier falencia a tiempo.
- Es importante que la empresa mejore los canales de comunicación, para que de esta manera garantizar que el mensaje sea llegado al destinatario sin ningún mal entendido.
- La empresa debe manejar adecuadamente cualquier conflicto o situación negativa que se genere, a continuación, se recomienda seguir los siguientes pasos a considerar:
 - ✓ Identificar la causa del problema
 - ✓ Escuchar a las partes involucradas
 - ✓ Llegar a un acuerdo
 - ✓ Dar seguimiento
- Se recomienda aplicar la herramienta de forma presencial con el objetivo de resolver cualquier duda o mal entendido por parte de los trabajadores.

REFERENCIAS

- Brunet, L. (2011). El clima de trabajo en las organizaciones. Editorial Trillas.*
- Caligiore, C & Diaz T. (2003). Clima Organizacional y Desempeño de los Docentes en la ULA. Estudio de un caso. Revista Venezolana de Gerencia (RVG). Año 8 N° 24 Universidad del Zulia (LUZ)*
- Cameron, K., y Quinn, R., (1999). Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values Framework. Addison-Wesley Publishing Company, Inc*
- Chiavenato, I. (2006). Introducción a la teoría general de la administración. (7a. ed.). México. McGraw Hill. pp. 298.*
- Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones / Idalberto Chiavenato (9a ed.--).*
- Corral, S., & Pereña, J. (2010). Manual CLA.TEA Ediciones.Elit Corporation. (s.f.). http://www.elitcorp.com/index.php?option=com_content&view=article&id=3&Itemid=105*
- Crespo, A. (2014). Investigación y análisis del clima organizacional y la motivación de los empleados en la clínica Santa Ana en el año 2013 (Tesis de maestría). Universidad de Cuenca.*
- DIAZ, M. & Gestión Humana Colombia. (2008). Clima 18.*
- Echezuria, Ana & Rivas, Anny. (2.001). Estudio de Clima Organizacional en la unidad de RRHH en una muestra de organismos públicos y empresas privadas. Trabajo de Grado para optar al título de licenciado en Relaciones Industriales, Universidad Católica Andrés Bello. Caracas*
- ELECAUSTRO. (2019). <https://www.elecaustro.gob.ec/>*
- Espinoza Almeida, J. C. (2017). Plan de mejora que favorezca el Clima Laboral de los*

- directivos y trabajadores de EPUNEMI. 01, 1-7. <http://www.albayan.ae>*
- García Solarte, Mónica. (2009). *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual Cuadernos de Administración. Universidad del Valle Cali.*
- Gracián, B. (2012). *Unidad de Conocimiento - Teorías Sobre la Motivación. Barcelona: Fundación Factor Humà.*
- Gamboa, E. J. (2010). *Satisfacción Laboral: Descripción teórica de sus determinantes. Revista Psicología Científica.com, 12(16).*
- Guevara, Ximena. (2018). *Nivel de satisfacción en la Unidad Educativa Particular La Dolorosa. Universidad Andina Simón Bolívar.*
- Guastay, Washington. (2020). *El uso de la energía hidráulica para la generación de energía eléctrica como estrategia para el desarrollo industrial en el Ecuador. Universidad Internacional SEK.*
- Hall, Richard. *Estructura, procesos y resultados (México: Prentice Hall, , 6ª ed.,1996), 169.*
- Iglesias & Torres, (2019). *Una herramienta para medir clima organizacional: cuestionario de Litwin y Stringer. Recuperado de <https://repositorio.uc.cl/bitstream/handle/11534/6158/000378306.pdf>*
- Méndez Álvarez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia, Bogotá. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención Centro Editorial Universidad del Rosario.*
- Mendez, Carlos. (2017). *Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia. Universidad del Rosario.*
- Monroy, Antonio y Saez, Jema. (2012). *Las teorías sobre la motivación y su aplicación a la actividad física y el deporte.*
- Piedra, T. (2016). *Estudio de clima organizacional para la empresa Mundiplast Cia. Ltda. 2015 (Tesis de pregrado). Universidad del Azuay.*
- Pink, Daniel H. (2009). *Drive: the surprising truth about what motivates us.*

Robbins, S.P. (2009) Essentials of Organizational Behavior. 8th Edition, Pearson Education, Inc., Prentice Hall, Diamond.

Rodriguez, Hugo. (2015). Propuesta de mejora del clima laboral y cultura organizacional en el ministerio de coordinación de desarrollo social. Universidad de las Fuerzas Armadas.

Tangarife, N & Agudelo, N. (2015). Medición, análisis y propuestas para impactar el clima organizacional de la empresa de energía de Pereira S.A Esp (Tesis de maestría). Universidad Tecnológica de Pereira

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario de Litwin y Stinger (1968, revisado por Echezuria y Rivas, 2001)

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 empresa las tareas están claramente definidas				
2	En esta empresa las tareas están lógicamente estructuradas				
3	En esta empresa se tiene claro quién manda y toma las decisiones				
4	Conozco claramente las políticas de esta empresa				
5	Conozco claramente la estructura organizativa de esta empresa				
6	En esta empresa 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	Dentro de la empresa la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación				
9	En esta empresa se tiene claro a quien reportar				
10	Nuestro superior inmediato muestra interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan				
11	Desconfiamos mucho de los juicios individuales en esta empresa, casi todo se verifica dos veces				

12	A la empresa le gusta que haga bien mi trabajo sin que mis supervisores me estén verificando lo que estoy realizando				
13	Mis superiores sólo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado				
14	En esta empresa 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 empresa cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas				
17	En esta empresa uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades				
18	En esta empresa existe un buen sistema de concurso que ayuda a que el mejor ascienda				
19	El sistema de remuneración variable que se recibe en esta empresa lo considero adecuado				
20	Los trabajadores son recompensados según su desempeño en el trabajo				
21	En la empresa hay mucha crítica (en relación a los beneficios que la empresa brinda).				
22	En esta empresa existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo				
23	Cuando cometo un error me sancionan				
24	La filosofía de la empresa es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas, pero certeramente				
25	Esta empresa ha tomado riesgos en los momentos oportunos				

26	En esta empresa debemos tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia				
27	La toma de decisiones en esta empresa se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad				
28	La empresa se arriesga por una buena idea				
29	Entre la gente de esta empresa prevalece una atmósfera amistosa				
30	Esta empresa se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones				
31	Es difícil llegar a conocer a las personas en esta empresa				
32	Las personas en esta empresa tienden a ser frías y reservadas entre sí				
33	Las relaciones Superior – Trabajador tienden a ser agradables				
34	En esta empresa se exige un rendimiento alto				
35	La empresa piensa que todo trabajo se puede mejorar				
36	En esta empresa siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal				
37	La empresa 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 empresa la gerencia habla acerca de mis aspiraciones dentro de la empresa				

42	Las personas dentro de esta empresa confían una en la otra				
43	Mi jefe y mis compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil				
44	La filosofía de nuestra empresa enfatiza el factor humano (cómo se sienten las personas, etc.)				
45	En esta empresa se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos				
46	La actitud de nuestra empresa es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable				
47	La empresa 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 empresa es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible				
50	La gente se siente orgullosa de pertenecer a esta empresa				
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 empresa cada quien se preocupa de sus propios intereses				

Anexo 2. Evidencia Socialización de Resultados



Cuenca, 25 de agosto de 2021.

Lcda. María Gabriela Herrera Moreno, **Jefe del Departamento de Talento Humano**, a petición verbal de parte interesada.

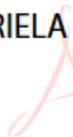
CERTIFICO:

Que la señorita MICAELA ÁLVAREZ CÓRDOVA, portadora de la cedula de ciudadanía N.º 0302070735, egresada de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad del Azuay, realizó un diagnóstico de clima organizacional en la EMPRESA GENERADORA DEL AUSTRO S. A. desde el mes de febrero del 2021, y el día de hoy, una vez culminado el estudio, se procedió a la socialización de los resultados obtenidos con el Departamento de Talento Humano.

Expresamos un sincero agradecimiento a la señorita Álvarez por el estudio realizado en nuestra empresa.

Es todo cuanto puedo indicar en honor a la verdad, facultando a la interesada a hacer uso del presente, para lo que estime conveniente dentro de las normas legalmente establecidas.

Atentamente,

**MARIA GABRIELA
HERRERA
MORENO**  Firmado digitalmente por
MARIA GABRIELA HERRERA
MORENO
Fecha: 2021.08.25 17:14:29
-05'00'

**Jefe de Talento Humano
ELECAUSTRO S.A.**