



**Facultad de Ciencias de la Administración**

**Escuela de Administración de Empresas**

**DIAGNÓSTICO DE CLIMA  
ORGANIZACIONAL Y PROPUESTA DE UN  
PLAN DE ACCIÓN PARA LA EMPRESA  
“FIDEOS PARAÍSO”**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del grado en  
Ingeniería Comercial**

**Autora:**

Torres Espinoza María Fernanda

Katherine Marcela Brito Saetama

**Directora:**

Psico. María Isabel Arteaga Ortiz

**Cuenca - Ecuador  
2021**

## **DEDICATORIA**

El siguiente trabajo de titulación va dedicado a mi mami Miriam y mi abuelita Laura que han puesto todo su amor y empeño para que pueda culminar esta etapa en mi vida. A mis tías y tío que me apoyaron desde el inicio de mis estudios.

A mi mejor amigo Pepe y a Cristina que estuvieron ayudándome en todo lo que he necesitado.

María Fernanda

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo de titulación está dedicado a mis padres Rosa y Marcelo por el gran qué me han brindado durante toda mi vida y el esfuerzo que han puesto para que yo pueda culminar mis estudios.

Y especialmente a mi hermana Natalí quien me apoyado incondicionalmente durante toda mi etapa estudiantil haciendo un papel de madre, hermana y mejor amiga.

Katherine

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero agradecer a la empresa “Fideos Paraíso” por la apertura y disposición para la realización de la tesis, especialmente al Gerente Propietario Genaro Torres quien autorizó que se hiciera el estudio.

Mi profundo agradecimiento a la Psico. María Isabel Arteaga por su paciencia y dedicación que puso en mi trabajo de titulación.

María Fernanda

## **AGRADECIMIENTO**

Un especial agradecimiento a nuestra tutora la Psico.  
María Isabel Arteaga por su entrega, dedicación y  
carisma que nos brindó durante la realización de este  
trabajo de titulación.

A mi esposo Juan Andrés que me ha apoyado durante  
la realización de este trabajo.

A toda mi familia que han estado siempre pendientes  
de mi apoyándome y aconsejándome.

Katherine

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA .....	ii
AGRADECIMIENTO .....	iv
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	vi
ÍNDICE DE FIGURAS .....	ix
ÍNDICE DE TABLAS .....	x
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xi
RESUMEN.....	xii
ABSTRACT.....	xiii
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO 1 .....	3
REVISIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA “FIDEOS PARAÍSO” .....	3
1.1. Reseña histórica .....	3
1.2. Objetivos institucionales:.....	4
1.3. Misión, visión, valores y alcance institucional .....	5
1.3.1. Misión.....	5
1.3.2. Visión .....	5
1.3.3. Valores.....	5
1.3.4. Alcance institucional .....	6
1.3.5. Políticas .....	6
1.4. Organigrama Funcional.....	7
1.4.1. Gerente general: .....	9
1.4.2. Jefe Comercial:.....	9
1.4.3. Jefe financiero y contadora:.....	9
1.4.4. Jefe de Talento Humano y SST:.....	9
1.4.5. Jefe de Operaciones:.....	10
1.4.6. Jefe de Planta:.....	10
1.5. Cadena de valor y proceso de producción de la pasta y fideos:.....	10
1.5.1. Cadena de valor de Fideos Paraíso.....	10
1.5.2. Proceso de producción de pastas y fideos .....	11
1.5.3. Descripción genérica del proceso de elaboración del fideo: .....	11
1.5.4. Descripción genérica del proceso de elaboración de la pasta: .....	16

CAPÍTULO 2 .....	20
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	20
2.1. Clima Organizacional.....	20
2.1.1. Importancia del clima organizacional .....	22
2.1.2. Componentes del clima organizacional .....	23
2.1.3. Variables que influyen en el clima organizacional .....	24
2.2. Herramienta para evaluar el clima organizacional.....	25
2.2.1. Tipos de Herramientas para evaluar el clima organizacional .....	26
CAPÍTULO 3 .....	29
APLICACIÓN DE UNA HERRAMIENTA PARA DIAGNOSTICAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA “FIDEOS PARAÍSO” .....	29
3.1. Metodología .....	29
3.2. Instrumento de Medición .....	29
3.2.1. Dimensiones de la Herramienta .....	29
3.2.1.1. Estructura .....	30
3.2.1.2. Responsabilidad .....	30
3.2.1.3. Recompensa .....	30
3.2.1.4. Riesgo.....	30
3.2.1.5. Calor.....	31
3.2.1.6. Estándares de desempeño.....	31
3.2.1.7. Apoyo.....	31
3.2.1.8. Conflicto.....	31
3.2.1.9. Identidad.....	32
3.3. Población.....	32
3.4. Aplicación de la encuesta y tabulación de los datos .....	32
3.5. Análisis de resultados.....	33
3.6. Resultados globales de las 9 dimensiones.....	43
CAPÍTULO 4 .....	45
ELABORACIÓN DE LA PROPUESTA DE PLAN DE ACCIÓN PARA LA EMPRESA “FIDEOS PARAÍSO” .....	45
4.1. Presentación de la propuesta de plan de acción para la empresa “Fideos Paraíso” .....	45
4.2. Análisis de los resultados para la propuesta de plan de acción.....	46
4.2.1. Rangos y criterios para el plan de acción.....	46

4.3. Propuesta de plan de mejora .....	47
CONCLUSIONES .....	56
RECOMENDACIONES .....	59
BIBLIOGRAFÍA .....	60
ANEXOS .....	63

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b>	Organigrama Estructural de Fideos Paraíso .....	8
<b>Figura 2:</b>	Cadena de valor de Fideos Paraíso.....	11
<b>Figura 3:</b>	Dimensión de Estructura .....	34
<b>Figura 4:</b>	Dimensión de Responsabilidad.....	35
<b>Figura 5:</b>	Dimensión de Recompensa .....	36
<b>Figura 6:</b>	Dimensión de Riesgo .....	37
<b>Figura 7:</b>	Dimensión de Calor .....	38
<b>Figura 8:</b>	Dimensión de Estándares de Desempeño.....	39
<b>Figura 9:</b>	Dimensión de Apoyo.....	40
<b>Figura 10:</b>	Dimensión de Conflicto .....	41
<b>Figura 11:</b>	Dimensión de Identidad .....	42
<b>Figura 12:</b>	Promedio general de las Dimensiones .....	43

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1:</b> Escala.....	33
<b>Tabla 2:</b> Cuadro de ponderación.....	33
<b>Tabla 3:</b> Preguntas de la Dimensión de Estructura .....	34
<b>Tabla 4:</b> Preguntas de la Dimensión de Responsabilidad .....	35
<b>Tabla 5:</b> Preguntas de la Dimensión de Recompensa .....	36
<b>Tabla 6:</b> Preguntas de la Dimensión de Riesgo .....	37
<b>Tabla 7:</b> Preguntas de la Dimensión de Calor.....	38
<b>Tabla 8:</b> Preguntas de la Dimensión de Estándares de Desempeño.....	39
<b>Tabla 9:</b> Preguntas de la Dimensión de Apoyo.....	40
<b>Tabla 10:</b> Preguntas de la Dimensión de Conflicto.....	41
<b>Tabla 11:</b> Preguntas de la Dimensión de Identidad.....	42
<b>Tabla 12:</b> Cuadro de ponderación para el análisis general.....	43
<b>Tabla 13:</b> Rangos y criterios para el plan de acción .....	46
<b>Tabla 14:</b> Plan de mejora para la empresa “Fideos Paraíso” .....	48

## ÍNDICE DE ANEXOS

**Anexo 1:** Cuestionario de Clima Laboral de Litwin y Stringer

## RESUMEN

El presente estudio tiene como objetivo diagnosticar el clima organizacional para la empresa “Fideos Paraíso” y proponer un plan de acción. Para esto fue necesario desarrollar una fundamentación teórica sobre desarrollo organizacional, un análisis de la planificación estratégica de la empresa, terminando con la aplicación práctica para obtener resultados. Se utilizó un diseño metodológico mixto, con la aplicación del cuestionario de clima laboral de Litwin y Stringer a una población de 50 trabajadores; obteniendo que las dimensiones recompensas y apoyo están en el rango muy desfavorable; responsabilidad, riesgo, conflicto, identidad y calor en el rango de desfavorable y la dimensión estándares de desempeño en el rango favorable. Posteriormente se realizó el análisis cualitativo permitiendo concluir que la empresa presenta problemas en su clima laboral; por lo que se plantean soluciones mediante una propuesta de plan de acción.

**Palabras Clave:** clima organizacional, Litwin y Stringer, diagnóstico, plan de acción.

## ABSTRACT

The present study aimed to diagnose the organizational climate for the company "Fideos Paraíso" and propose an action plan. For this purpose, it was necessary to develop a fundamental theory about an organizational development, an analysis of the strategic planning of the company, ending with the practical application to obtain results. A methodological mixed design was used, with the application of the Litwin and Stringer work climate questionnaire to a population of 50 workers. Having as result, the reward and support dimensions are in the very unfavorable range; responsibility, risk, conflict, identity and heat in the unfavorable range and the performance standards dimension in the favorable range. Subsequently, the qualitative analysis was performed, allowing us to conclude that the company showed problems in its working climate; proposing solutions by a proposal for an action plan.

**Key Word:** Organizational climate, Litwin y Stringer, diagnostic, action plan.

Fernanda Torres

**Fernanda Torres Espinoza**

77409

0983487544

[mftorres@es.uazuay.edu.ec](mailto:mftorres@es.uazuay.edu.ec)

Isabel Arteaga

**Psic. Isabel Arteaga**

Karina Durán

**Unidad de Idiomas**

**Tutora de tesis**

**Karina Durán Andrade**  
**C.I. 010260367-7**

## INTRODUCCIÓN

La empresa “Fideos Paraíso” es una empresa fundada en la ciudad de Cuenca, Ecuador en 1992, dedicada a la comercialización de productos no perecibles de primera necesidad. Además, como actividad complementaria cuenta con la producción de fideos y tallarines que se comercializan en toda la zona del Austro ecuatoriano. Su cuerpo de empleados se encuentra conformado por 50 personas, sin embargo, para su magnitud, cuenta con un departamento de recursos humanos que solo incluye técnicos de riesgo.

La experiencia de “Fideos Paraíso” es de aproximadamente 27 años en el mercado, sin embargo, en toda su trayectoria, no se ha realizado un diagnóstico de su clima organizacional; es por este motivo que el interés de realizar esta investigación es ofrecer un plan de acción para la empresa, mediante la aplicación de una herramienta para medir el clima organizacional, que le permita renovar su actual ambiente laboral.

En la actualidad el capital humano se ha convertido en uno de los recursos más importantes y necesarios para el desarrollo dentro de las organizaciones, es por esto que las grandes empresas cuentan con su respectivo departamento de talento humano, siendo el responsable de que exista un buen funcionamiento entre las actividades de la organización y el capital humano.

Para Chiavenato (2011) el clima organizacional se define como aquellas cualidades o propiedades que tiene el ambiente laboral, y que son percibidas y a la vez experimentadas por los colaboradores de una empresa, y que además influyen directamente en sus comportamientos.

Es decir, que las organizaciones que mantienen un buen clima laboral son empresas que logran un gran posicionamiento en el mercado y a su vez reconocimiento por parte de sus colaboradores; por tal motivo, existen varias herramientas que permiten diagnosticar el clima dentro de las empresas, y según los resultados obtenidos se puede formular un plan de acción para mejorar el ambiente organizacional en caso de ser necesario.

Es así, que el objetivo principal del estudio es diagnosticar y proponer un plan acción del clima organizacional de la empresa “Fideos Paraíso” en el año 2021 y para su consecución se realizará la revisión de la planificación estratégica de la organización, además de levantar información sobre el clima organizacional a través de la aplicación de la herramienta elegida para el diagnóstico; para finalmente elaborar un plan de acción para la organización.

Finalmente, para llevar a cabo el proceso investigativo se realizó a través del desarrollo de un diseño metodológico con enfoque mixto, en el que se aplicó la encuesta de diagnóstico de clima organizacional de Litwin y Stringer, cuyos resultados fueron analizados numérica y estadísticamente. Este instrumento cuenta con 53 reactivos distribuidos en 9 dimensiones en una escala de Likert; cada dimensión agrupa un número de preguntas que permiten identificar el estado del clima organizacional, con estos resultados, se lleva a cabo el desarrollo de un plan de mejora y reforzamiento.

# CAPÍTULO 1

## REVISIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA “FIDEOS PARAÍSO”

El desarrollo de la investigación inicia con la recopilación de información sobre la historia de la empresa “Fideos Paraíso” donde se detallan la misión, visión, valores, alcance institucional, objetivos institucionales, políticas, la estructura orgánica de los departamentos que tiene la empresa, cadena de valor y el proceso productivo. Los parámetros expuestos permiten conocer ampliamente la planificación estratégica de la empresa; a fin pues de observar su funcionamiento, su dinámica y de esa forma diagnosticar de qué manera la aplicación de un programa sobre el clima organizacional favorece el buen funcionamiento de la empresa.

### 1.1. Reseña histórica

En el año 1992, Genaro Patricio Torres Orellana un asistente de un taller mecánico industrial vio la oportunidad de adquirir máquinas de segunda mano para la elaboración de fideos, con el objetivo principal de repararlas y venderlas. Sin embargo, sus familiares le recomendaron que se dedique a la producción y comercialización de fideos aprovechando que las máquinas habían quedado en perfecto estado.

Genaro decide buscar a una persona que tenga conocimientos sobre la fabricación de fideos, realizando así su primera pequeña producción de 10 sacos a granel en un espacio rentado que estaba ubicado en el Barrial Blanco y Avenida de las Américas en la Ciudad de Cuenca, que fueron ofrecidos en la Provincia del Cañar ya que en este tiempo se sabía que era un lugar con alta demanda de fideos y pastas (Fideos Paraíso, 2021).

Al no tener el suficiente conocimiento del negocio y del mercado al que se enfrentaba, sus inicios fueron complicados y las ventas no eran las que se esperaba, a partir de esto toma la decisión de comprar a tiendas mayoristas productos de primera

necesidad para comercializarlos en tiendas rurales de los cantones de la provincia de Azuay y Cañar. (Fideos Paraíso, 2021).

El propietario de “Fideos Paraíso” tenía una buena acogida y aprovechó para realizar alianzas estratégicas con diferentes marcas de productos de primera necesidad obtuvo precios más bajos lo que le permitió convertirse en un distribuidor mayorista (Fideos Paraíso, 2021).

Actualmente “Fideos Paraíso” es una empresa que tiene 50 trabajadores entre ellos 18 vendedores, ubicada en el mismo lugar donde empezó. Cuenta con una planta comprometida en llevar sabor y satisfacción a miles de personas de la localidad y de los cantones más cercanos a Cuenca. Su capacidad de producción sobrepasa los 50 sacos (20 kg) a granel al día y su mayor carta de presentación para darse a conocer en el mercado son las alianzas estratégicas con marcas reconocidas.

El principal producto de elaboración es el fideo y tallarín blanco, además de la comercialización de productos de primera necesidad como: atún, sardina, aceite, harina, papel higiénico, etc., que son distribuidos en provincias como el Azuay, Cañar, El Oro y Morona Santiago. Actualmente se dirige a 1147 clientes entre cobertura y mayoristas (Fideos Paraíso, 2021).

## **1.2. Objetivos institucionales:**

“Fideos Paraíso” tienen como objetivos:

- Liderar el enfoque de servicio al cliente.
- Cumplir con las metas y requisitos de nuestros aliados estratégicos.
- Promover la calidad humana de nuestros colaboradores.
- Optimizar el coste, minimizar los riesgos asegurando la rentabilidad financiera de la empresa.

### **1.3. Misión, visión, valores y alcance institucional**

#### **1.3.1. Misión**

En “Fideos Paraíso” estamos comprometidos en producir, comercializar y distribuir diversas líneas de productos de consumo masivo de primera necesidad para los ecuatorianos, diferenciándose por la calidad de nuestro servicio, nuestra cobertura y nuestro interés en satisfacer las necesidades de todos nuestros clientes y aliados (Fideos Paraíso, 2021).

#### **1.3.2. Visión**

Para el año 2024 seremos una marca reconocida a nivel Nacional en liderar la distribución de las líneas de nuestros proveedores, así como ser pionero en la producción de fideos y tallarines; siendo el grupo comercial Fideos Paraíso una organización con personal comprometido y competente (Fideos Paraíso, 2021).

#### **1.3.3. Valores**

De acuerdo con los registros de planeación estratégica de la empresa Fideos Paraíso (2021) la organización cuenta con los siguientes valores corporativos:

- **Honestidad:** “La administración realiza convenios con proveedores y clientes de forma íntegra, incrementado la confianza y credibilidad en la empresa”
- **Servicio al cliente:** “Cumplir con las expectativas de los clientes mediante productos de calidad y una atención privilegiada”
- **Ética:** “Cumplir con los requisitos de los clientes y proveedores de la empresa en el tiempo acordado”
- **Confidencialidad:** “Basada en el profesionalismo de los colaboradores y en el desarrollo de nuevas propuestas para la mejora continua”

- **Transparencia:** “Brindar información sólida, clara y verídica a cada uno de los clientes acerca de los servicios que ofrece la empresa”
- **Liderazgo:** “Dirigir al personal de la empresa a cumplir con las metas propuestas”

#### **1.3.4. Alcance institucional**

La Dirección de “Fideos Paraíso”, 2021 comunica su compromiso con el cumplimiento y mejora continua de Sistema de Gestión de Calidad y Planificación, buscando así garantizar el aumento de la satisfacción de sus grupos de interés pertinentes; “a través de la aplicación eficaz de sistema de procesos, incluidos las actividades para la mejora del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos de los clientes, los legales y los reglamentarios aplicables” (Fideos Paraíso, 2021).

“En Fideos Paraíso, el alcance del Sistema de Gestión de planificación y Control es la compra, almacenamiento, producción, comercialización y distribución desde nuestras instalaciones ubicadas en la ciudad de Cuenca” (Fideos Paraíso, 2021).

#### **1.3.5. Políticas**

“Fideos Paraíso” se maneja con diferentes políticas que consideran necesarias para el buen funcionamiento de su empresa, poniendo énfasis en la satisfacción del cliente.

A continuación, se detallan algunas de sus principales políticas:

- Prioridad y respeto hacia sus clientes.
- Identificar y evaluar las quejas de sus clientes.
- Dar respuesta a quejas de los clientes en el menor tiempo posible.
- Manejar publicidad y promoción de ventas.
- Comunicación clara y precisa.
- Compensar la lealtad del cliente.

## **1.4. Organigrama Funcional**

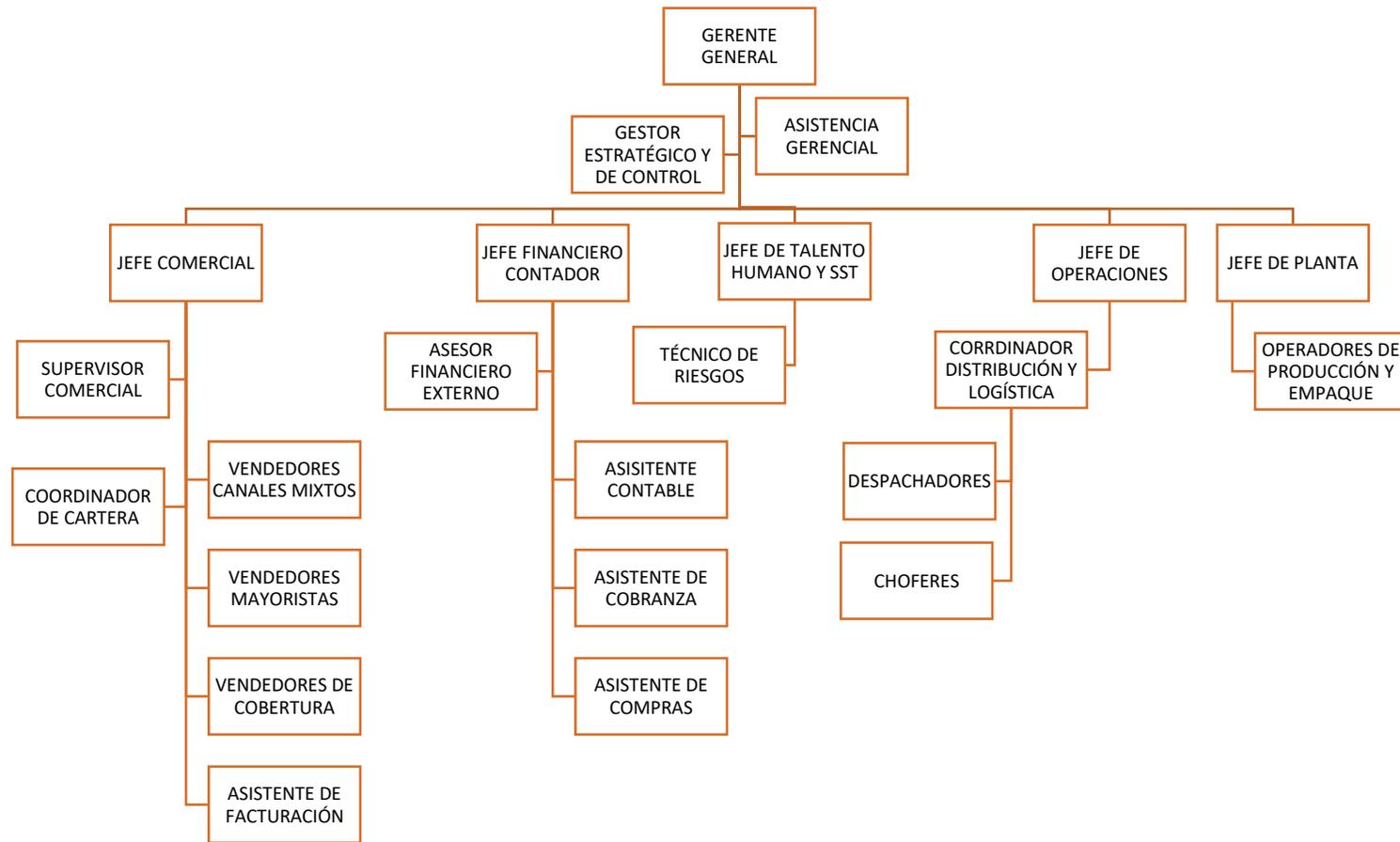
“Fideos Paraíso” opera mediante un organigrama por funciones que permite reunir en un grupo de trabajo a todos los que desarrollan una misma actividad o varias actividades relacionadas, con el fin de aprovechar al máximo la eficiencia de los trabajadores, logrando que cada uno se enfoque netamente en las funciones designadas. Partiendo del gerente general que subordina a dos principales representantes. Estos representantes manejan el funcionamiento de la empresa como son:

- Gestor estratégico y control
- Asesor gerencial

Estos a su vez subordinan los diferentes departamentos de la empresa. A continuación, se detalla las actividades más importantes que se realizan por cada departamento.

**Figura 1**

*Organigrama Estructural de Fideos Paraíso*



**Fuente:** Adaptado de Organigrama Funcional, por Fideos Paraíso, 2021

#### **1.4.1. Gerente general:**

El gerente general es el cargo más alto dentro de “Fideos Paraíso”, no reporta a ningún otro, y como personal a su mando está el gestor estratégico y control, asistente gerencial, jefe comercial, jefe financiero - contadora, jefe de talento humano y SST, jefe de operaciones y jefe de planta. El objetivo principal del gerente general es “aprobar, supervisar y evaluar el plan estratégico y estrategias de la organización, así como orientar el desarrollo de las actividades de operación, comercialización y administración de los servicios de los productos que la empresa ejecuta dentro del giro de negocio” (Fideos Paraíso, 2021); de acuerdo con los lineamientos, políticas, procesos y criterios de calidad y seguridad establecidos.

#### **1.4.2. Jefe Comercial:**

La denominación del cargo es jefe comercial y reporta al gerente general dentro del personal a cargo están el supervisor comercial, asistente de cobranza, asistente de facturación, vendedores canales mixtos, vendedores mayoristas y vendedores cobertura. Su objetivo general es definir y desplegar las estrategias de ventas, cobertura y posicionamiento de las diferentes líneas del portafolio asegurando el cumplimiento de las metas y presupuestos, contribuyendo a fortalecer la sustentabilidad y rentabilidad de la organización con sus partes interesadas: clientes internos, clientes externos y representantes de líneas.

#### **1.4.3. Jefe financiero y contadora:**

Su denominación es jefe financiero y contador, sus reportes son hacia el gerente general, el personal a cargo son asistente contable, asistente de cobranzas y asistente de compras, como objetivo general tiene que gestionar y supervisar los recursos económicos y financieros de la organización, asegurando las mejores condiciones de coste, liquidez, rentabilidad y seguridad para la dirección, cumpliendo los requisitos aplicables.

#### **1.4.4. Jefe de Talento Humano y SST:**

La denominación de jefe de talento humano y sistemas reporta a un gerente general no tiene personal a cargo y su objetivo general es realizar el “seguimiento y controlar las políticas, planes, programas, procedimientos y relaciones entre los colaboradores y la

compañía, mediante una eficaz y eficiente gestión” (Fideos Paraíso, 2021); a través de la planificación, dirección y control de las actividades estratégicas y de la nómina involucradas en el proceso de administración del talento humano.

#### **1.4.5. Jefe de Operaciones:**

La denominación utilizada es jefe de operaciones quien reporta a un gerente general y su personal a cargo son coordinador de logística y distribución, despachadores y vendedores el objetivo general es “dirigir, planear, organizar, y controlar todas las actividades productivas y no productivas cuidando se realicen con el mejor aprovechamiento del talento humano, materiales y financieros acorde a las políticas y normas de la empresa” (Fideos Paraíso, 2021); velando siempre por obtener los máximos beneficios con la mejor calidad posible, a costos competitivos y dentro de los plazos establecidos según presupuesto de ventas.

#### **1.4.6. Jefe de Planta:**

La denominación de jefe de planta reporta a un gerente general y el personal a cargo son operadores de producción y empaque, en cuanto al objetivo general “proveer, organizar, integrar, dirigir, controlar y retroalimentar las operaciones de las áreas productivas garantizando el cumplimiento de los planes de producción, con un eficiente manejo de recursos y dentro de los estándares de productividad y calidad establecidos” (Fideos Paraíso, 2021).

### **1.5. Cadena de valor y proceso de producción de la pasta y fideos:**

La cadena de valor de una organización identifica las principales actividades que crean un valor para los clientes y las actividades de apoyo relacionadas, también permite identificar los distintos costos en que incurre una organización a través de los distintos procesos productivos (Quintero & Sánchez, 2006).

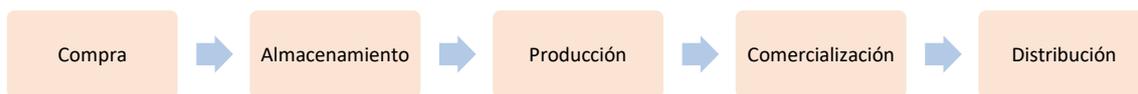
#### **1.5.1. Cadena de valor de Fideos Paraíso**

- **Compra:** Adquisición de materia prima para la elaboración de los fideos y pastas, además de la compra de productos de primera necesidad para la venta a clientes mayoristas.

- **Almacenamiento:** llevar a bodega todos los productos recibidos tanto para la fabricación de fideos y pastas como para la venta directa a clientes mayoristas.
- **Producción:** Transformación de la materia prima en productos terminados.
- **Comercialización:** los vendedores ofrecen los fideos y pastas propios de la empresa como productos de primera necesidad de otras marcas.
- **Distribución:** Cada transportista recibe el pedido de los vendedores y realiza la ruta requerida.

**Figura 2:**

*Cadena de valor de Fideos Paraíso*



**Fuente:** Adaptado de las Principales actividades de la cadena de valor, por Fideos Paraíso, 2021

### 1.5.2. Proceso de producción de pastas y fideos

Los productos elaborados por la empresa son fideos y pastas, cada uno tiene su propia línea de fabricación.

### 1.5.3. Descripción genérica del proceso de elaboración del fideo:

#### **Mezclado**

Esta actividad se realiza en la máquina mezcladora (P002), que tiene una duración de 10 a 15 minutos dependiendo de la pasta y materia prima que se utilice. La materia prima principal para la pasta es 2 sacos de 50 kg de harina y 14 litros de agua por cada saco de harina. Después del tiempo transcurrido se saca la mezcla mediante tinajas para ser llevadas a la siguiente etapa del proceso que es laminado. Por lo general se saca 4 tinajas de mezcla con la cantidad de materia prima especificada (Fideos Paraíso, 2021).

### **Figura 3**

#### *Máquina Mezcladora*



**Fuente:** Fideos Paraíso (2021). Máquina mezcladora modelo P002 [Fotografía]

### **Laminado**

El laminado se realiza en las diferentes laminadoras grandes (P003-P004-P005) con una duración de 15 a 20 minutos. La masa traída de la mezcladora es procesada en dos tinajas, además se añade los pedazos que no han sido procesados en la figuradora, después la mezcla se coloca en la bandeja superior de la máquina y se la hace caer por los rodillos para que estos vayan laminando y el proceso se repite entre tres y cuatro veces hasta que la lámina quede de color blanca y homogénea. Una vez que esté lista la lámina se realiza un rollo con la misma y se deja lista para la siguiente operación (Fideos Paraíso, 2021).

### **Figura 4**

#### *Máquina de Laminado*



**Fuente:** Fideos Paraíso (2021). Máquina laminadora modelo P004 [Fotografía]

## Figurado

El rollo de lámina es llevado a las figuradoras o también conocidas como picadoras (P007-P008-P009-P010), es aquí en donde se diferencia a la pasta corta ya que va a depender de qué clase de fideo se necesita. Se acopla el molde en la máquina de acuerdo al formato deseado, estos pueden ser: lazo 900, lazo mediano, margarita 900, margarita mediana y margarita grande. Se desenrolla el rollo de lámina y se hace pasar por los rodillos de la figuradora, estos darán el último espesor del fideo (1-2 mm), se deja caer la lámina por el molde que da el formato deseado y sale el fideo fresco en la banda transportadora (Fideos Paraíso, 2021).

### Figura 5

*Maquina Figuradora*



**Fuente:** Fideos Paraíso (2021). Máquina figuradora modelo P009 [Fotografía]

## Pre-secado

La banda transportadora lleva el producto hacia la zaranda (P014) que actúa como especie de criba vibratoria haciendo que el fideo se suelte y a la vez se seque. El fideo fresco ingresa por la parte superior de la máquina y sale por la parte inferior hacia una pequeña banda transportadora que llevará al secador industrial (P001) (Fideos Paraíso, 2021).

## **Figura 6**

### *Zaranda*



**Fuente:** Fideos Paraíso (2021). Máquina zaranda modelo P014 [Fotografía]

## **Secado**

Esta actividad es realizada en el secador industrial (P001). El fideo que sale de la zaranda es traído por la banda transportadora hasta el secador que cuenta con un tambor giratorio en su interior. El secado tiene un tiempo de 3 horas a una temperatura de 40° C a 60° C.

## **Figura 7**

### *Secadora industrial*



**Fuente:** Fideos Paraíso (2021). Máquina secador industrial modelo P001 [Fotografía]

## Empacado

Si el pedido es a granel, el producto que sale del secador (P001) es colocado en sacos de 20 kg para ser sellados y etiquetados. Los sacos son llevados a la bodega de producto terminado a granel. Si el pedido es en unidades (diferentes pesos), el producto que sale del secador son llevados hacia el área de empackado. Los operarios se encargan de colocar el producto en fundas según el peso deseado. Se empacka especificando el lote de producción y la fecha de caducidad del producto. Las unidades serán puestas en pacas de 25 unidades y llevadas hacia la bodega de producto terminado.

### Figura 8

*Selladora*



**Fuente:** Fideos Paraíso (2021). Máquina selladora [Fotografía]

### Figura 9

*Producto Final*



**Fuente:** Fideos Paraíso (2021). Fideo tipo lazo empackado 500gr [Fotografía]

#### 1.5.4. Descripción genérica del proceso de elaboración de la pasta:

##### Mezclado

La materia prima se coloca en el interior de la máquina mezcladora (P002) durante unos 10 a 15 minutos dependiendo de la pasta a elaborar. Después del tiempo transcurrido se saca la mezcla en tinas para ser llevadas a la siguiente etapa del proceso que es laminado. Por lo general se saca 4 tinas de mezcla con la cantidad de materia prima especificada (Fideos Paraíso, 2021).

##### Figura 10

*Máquina Mezcladora*



**Fuente:** Fideos Paraíso (2021). Máquina mezcladora modelo P002 [Fotografía]

##### Laminado

El laminado se realiza en las diferentes laminadoras grandes (P003-P004-P005) con una duración de 15 a 20 minutos. La masa traída de la mezcladora es procesada en dos tinas, además se añade los pedazos que no han sido procesados en la figuradora, después la mezcla se coloca en la bandeja superior de la máquina y se la hace caer por los rodillos para que estos vayan laminando y el proceso se repite entre tres y cuatro veces hasta que la lámina quede de color blanca y homogénea. Una vez que esté lista la lámina se realiza un rollo con la misma y se deja lista para la siguiente operación (Fideos Paraíso, 2021).

## **Figura 11**

*Máquina laminadora*



**Fuente:** Fideos Paraíso (2021). Máquina laminadora modelo P004 [Fotografía]

## **Cortado y figurado**

El rollo de lámina es llevado a las tallarineras (P014-P015), dependiendo del formato que se quiera elaborar estas pueden ser; tallarín blanco normal y regin en la máquina P014, tallarín chino y tallarín de casa en la P015. La elaboración comienza colocando el rollo en la parte superior de la máquina y desenrollando la lámina para hacer pasar por los rodillos de la tallarinera, estos darán el último espesor del tallarín (2mm). La siguiente operación es el cortado y depende de la máquina en que se realice.

## **Figura 12**

*Tendales de secado*



**Fuente:** Fideos Paraíso (2021). Tendales de secado [Fotografía]

## Secado

Esta actividad es realizada en la cámara de secado (S001-S002). El tallarín fresco que es traído en los tendales a manera de columna es colocado en el interior de la cámara de secado. El secado tiene un tiempo de 30-35 horas a una temperatura de 35-55 °C, se utiliza agua caliente que pasa por la tubería hacia una serie de serpentinas y con la ayuda de unos ventiladores ayudan a esparcir el calor en todo el interior de la cámara.

### Figura 13

*Cámara de secado*



**Fuente:** Fideos Paraíso (2021). Cámara de secado S002 [Fotografía]

## Empacado

Si el pedido es a granel, el producto que sale de la cámara de secado (S001-S002) en los tendales es colocado en fundas y se pesa 20 kg y 10 kg en el caso del regin y 10 kg en el caso del tallarín blanco normal y se sella colocando las etiquetas del producto. Las fundas son llevadas a la bodega de producto terminado a granel.

Si el pedido es en unidades (diferentes pesos), el producto que sale de la cámara de secado mediante los tendales es llevado hacia el área de empacado. Los operarios del área de empacado se encargarán de colocar el producto en las fundas pequeñas y pesar según el peso deseado. Se sellará la funda pequeña especificando el lote de producción y la fecha de caducidad del producto. Las unidades serán puestas en pacas de 25 unidades y serán llevados hacia la bodega de producto terminado.

## Figura 14

### *Producto final*



**Fuente:** Fideos Paraíso (2021). Pasta fettuccine de 500 gr [Fotografía]

La empresa Fideos Paraíso ha tenido un crecimiento a lo largo del tiempo, por ende, la cantidad de trabajadores también ha incrementado y actualmente no se ha realizado un diagnóstico de clima organizacional dentro de la empresa. La información otorgada permite tener un panorama amplio de la gestión que se ha venido trabajando desde que la empresa se lanzó al mercado y así realizar un estudio profundo y poder ofrecer un plan de acción favorecedor según los resultados que se obtengan en la evaluación de clima organizacional.

## **CAPÍTULO 2**

# **FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL**

En el presente capítulo describe la fundamentación teórica relacionada con el levantamiento de información sobre clima organizacional y las herramientas con las cuales puede ser evaluado; siendo de gran importancia para las empresas porque el clima de una organización influye de forma directa o indirecta en las conductas y motivaciones de los colaboradores. Para la construcción del apartado se analizaron diferentes bibliográficos relacionados con la temática, con el propósito de identificar aquellas ideas que aporten juicios de valor desde diferentes perspectivas complementado el fin investigativo.

### **2.1. Clima Organizacional**

Iglesia et al. (2020) al igual que la mayoría de los investigadores organizacionales, coinciden en que el concepto de clima organizacional comenzó a desarrollarse aproximadamente hacia finales de la década de 1930, como derivación directa de un evidente influjo generado por estudios preliminares sobre el estado anímico de empleados en el desempeño de las empresas. Y también estos señalan que, a partir de la década de 1980, dicho concepto fue perdiendo su atractivo inicial y que, en su lugar, se fue introduciendo progresivamente la noción de cultura organizacional, cuya procedencia se considera enclavada en el campo de la antropología.

Pedraza (2018) señala en consonancia también con opiniones de otros especialistas, que las dilucidaciones sobre este concepto contiene dos contradicciones fundamentales. Una en relación con cuestiones filosóficas que incluyen teorías sobre el clima organizacional y la otra vinculada más bien con valores, normas y ciertos sistemas de creencias. Este mismo marco conceptual incluye alcances teóricos que conciben el clima organizacional como parte estructural de la interacción entre los miembros de una

empresa, además de inscribirse objetivamente dentro del amplio sentido de pertenencia que identifica a una determinada organización. Ante lo expuesto, se manifiestan las siguientes definiciones sobre clima organizacional, que permitirán ampliar la comprensión del lector:

Pilligua & Arteaga (2019) mencionan que el clima organizacional determina la forma en que un “individuo percibe su trabajo, su desempeño, productividad y satisfacción, contemplando el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano, influyendo así en la satisfacción del personal y por lo tanto en la productividad” (p. 3).

Soria et al. (2019) expresan que el clima organizacional se genera en “el interior de la empresa, provocando un significado a la percepción individual y grupal de las personas, las cuales pueden expresarse en beneficio de la institución o pueden derivar en situaciones de estrés e inconformidad” (p. 2).

González et al. (2021) consideran que el clima organizacional “tanto en el sector público como privado como un conjunto de percepciones globales basada en emociones que presenta el colaborador en su puesto de trabajo” (p. 1).

León et al (2018) consideran que el clima organizacional “es un conjunto de factores que detallan la razón de ser de la empresa, así como la diferencia de una organización con otra, este comportamiento es variable e influye en la manera de actuar de los trabajadores” (p. 18).

En este sentido el clima organizacional, es el conjunto de factores que interactúan entre sí, de tal manera que generan un ambiente ya sea agradable o poco satisfactorio para el desarrollo de las actividades del colaborador; un ambiente laboral agradable, es muy ventajoso para las organizaciones, las mismas que pueden obtener altos niveles de productividad, derivada de un personal motivado y satisfecho.

### **2.1.1. Importancia del clima organizacional**

Para Soria et al. (2019) hay muchas organizaciones a las que no les importa el clima organizacional ni la satisfacción de los empleados, porque consideran que la gente trabaja solo por dinero y que quizás desean irse en cualquier momento. De acuerdo con Porras et al. (2018) es evidente que las empresas orientadas a incrementar sus ventajas competitivas deben prestar especial atención a su política de recursos humanos, basada en un modelo de gestión que les permita retener empleados competentes y talentosos durante mucho tiempo; y eso depende del clima organizacional.

El clima organizacional influye en el desempeño de los individuos, porque tiene un gran impacto en su motivación y satisfacción laboral; “establece además el entorno de trabajo en el que el empleado se siente satisfecho o insatisfecho, dado que la satisfacción determina o influye en la eficiencia de los empleados, puede decirse que el clima organizacional está directamente relacionado con el desempeño de los empleados” (Soria, Pedraza, & Bernal, 2019, pág. 7).

En toda organización resulta imprescindible e imperativo cuidar el bienestar y mejorar la productividad de los empleados, porque el trabajo de ellos hace posible el propio desarrollo de las empresas. Según Porras et al. (2018) cualquier negligencia en las condiciones laborales de una organización supondrá dificultades para retener su recurso humano y, de esta forma, también retener su eficiencia, lo que eventualmente puede conducir a la recesión de una empresa.

Consecuentemente, es sumamente importante prestar mucha atención a los entornos de trabajo y configurarlos de manera que fomenten el compromiso de los trabajadores y su propio desarrollo. De esta manera Prada et al. (2020) mencionan que el clima organizacional es uno de los principales determinantes que indican el comportamiento de los empleados y la eficiencia de las empresas. Para los empleados, la evaluación de una empresa es un criterio decisivo a la hora de emprender actividades y esforzarse en su trabajo. En definitiva, que el clima organizacional depende del compromiso laboral, que no es otra cosa que, la identificación del colaborador con la empresa, generando satisfacción o insatisfacción.

### **2.1.2. Componentes del clima organizacional**

Gómez (2020) en su estudio sobre clima organizacional, señala cinco componentes fundamentales: liderazgo, relaciones, motivación, satisfacción y compromiso; es indispensable que estos componentes están llamados a actuar sinérgicamente en función de generar altos estándares de efectividad en términos del clima organizacional, lo cual significa que no basta que uno o dos de estos componentes aporten separadamente algún grado de eficacia, si no existe una acción mancomunada e integrada estructuralmente, no puede hablarse propiamente de un adecuado clima organizacional, que impacte favorablemente al acrecentamiento de los niveles de compromiso.

Moreno y Pérez (2018) señalan, por su parte, que cuando se habla de componentes no se alude a un conjunto de variables que lo abarcan todo lo que puede explicar el clima organizacional y añade que existen muchas otras variables que se pueden argumentar, las cuales también podrían influir o determinar el clima organizacional. Estos autores mencionan distintos componentes, a fin de permitir un equilibrio sostenido entre las capacidades de aceptación y las capacidades de cambio, las cuales resultan esenciales para establecer, en plenitud, un clima organizacional altamente favorable para el rendimiento y la productividad en una empresa; por lo que es pertinente describir los principales componentes a continuación:

Guevara (2018) en su estudio analiza el componente del liderazgo que influye de manera muy prominente en el clima organizacional. Los líderes brindan a los empleados respeto y confianza, mejorando sus reacciones y su percepción del entorno. Por otro lado, los líderes transformacionales pueden crear un clima organizacional innovador y aumentar la creatividad y satisfacción de los empleados, acrecentando positivamente sus expectativas, así, el autor complementa el análisis de Moreno y Pérez indicando que el liderazgo puede influenciar en el equipo de trabajo para conseguir las metas propuestas por la empresa.

Moreno y Pérez (2018) en su análisis del componente de las relaciones abarcan cuestiones que preocupan a los gerentes y trabajadores en el lugar de trabajo, como la comunicación y la cooperación recíproca, la negociación, las estrategias de gestión, la representación y participación de los empleados, las reformas concertadas del lugar de

trabajo, la incorporación de nuevas ocupaciones, la adopción multidisciplinaria de nuevas tecnologías y el desarrollo mancomunado de habilidades y competencias ante los nuevos desafíos.

Gómez (2020) analiza el componente de la motivación, que tiene un papel primordial en el logro de altos rendimientos dentro de las organizaciones, “dado que el clima organizacional puede estar estrechamente relacionado con la motivación de los empleados, proporcionar un entorno motivador en las empresas industriales depende de la capacidad de los gerentes para crear un clima organizacional fundamentalmente centrado en el apoyo” (pág. 25); de esta manera se complementa el análisis de Moreno y Pérez, manifestando que las fuerzas motivacionales, impulsan a los colaboradores a responder de manera positiva ante las necesidades de la organización.

Guevara (2018) aporta sobre el componente de satisfacción; como una relación que tiene que ver con el sentimiento, la percepción y actitudes que un empleado tiene con respecto a su trabajo y hacia la manera como se siente dentro de la organización. Indica el alcance de sus sentimientos positivos o negativos hacia las tareas que desempeña y hacia el comportamiento organizacional en general, por lo que contribuye al análisis de Moreno y Pérez considerando a la satisfacción como la actitud resultante de las incidencias que tienen las condiciones que rodean a una persona en su puesto de trabajo.

Moreno y Pérez (2018) en su análisis del componente del compromiso, presenta un vínculo emocional profundo entre los empleados y su trabajo. Los estudios han indicado que los empleados comprometidos juegan un papel vital en el establecimiento de un desempeño laboral excelente y efectivo. Además, la superioridad de los incentivos psicológicos sobre los tangibles se percibe entre los empleados comprometidos, frente a los empleados satisfechos o involucrados. Por lo tanto, es probable que un clima organizacional positivo mejore en gran medida el compromiso laboral de los empleados.

### **2.1.3. Variables que influyen en el clima organizacional**

Rodríguez (2015) y Carrillo y Álvaro (2016) coinciden en señalar que existen dos grandes grupos en los que se pueden reunir las variables más relevantes dentro del clima

organizacional: las variables relacionadas con el ambiente organizacional y las variables relacionadas con los procesos organizacionales.

Dentro del grupo de variables relacionadas con el ambiente laboral según Rodríguez (2015) es preciso incluir todos aquellos factores que de una u otra forma tienen que ver con las condiciones externas del entorno, el tamaño y la ubicación del lugar de trabajo. También se pueden adicionar variables inherentes al confort, a la higiene, a la seguridad ocupacional e incluso a elementos estéticos del ambiente físico. Un empleado que realice su trabajo en un ambiente relativamente limpio, tranquilo, carente de ruidos molestos, seguro y agraciado estéticamente, sin duda tendrá una percepción favorable del clima organizacional de la empresa.

Y dentro del grupo que engloba a las variables relacionadas con los procesos organizacionales, se encuentran aquellas relacionadas con procesos comunicativos, con procesos de toma de decisiones, con procesos de motivación y con procesos de liderazgo. Por ejemplo, si se considera la relación líder-seguidor dentro de una variable ligada a procesos de liderazgo, se puede examinar si el líder permite a los subordinados cierta autonomía en la toma de decisiones, o si simplemente se limita a dar asignaciones; una u otra situación genera impactos dentro del clima organizacional.

## **2.2. Herramienta para evaluar el clima organizacional**

Las herramientas para evaluar el clima organizacional son aquellos instrumentos diseñados para identificar y evaluar los problemas subyacentes que realmente impactan la efectividad y el desempeño organizacional, la experiencia de los empleados y la perspectiva de los clientes o consumidores de una empresa. Los datos procesables y toda la información recopilada en las evaluaciones del clima organizacional, generan análisis y comentarios significativos, además de recomendaciones que pueden orientar o reorientar los objetivos y procedimientos de una empresa, incluyendo cambios profundos y duraderos.

Existen diferentes métodos para verificar el clima de una organización, el más simple es el cuestionario o encuestas anónimas que los empleadores deben proporcionar al menos una vez al año. De acuerdo con Rengifo (2018) cualquiera que sea el

instrumento para medir el clima organizacional, puede y debe servir también para modificarlo de la forma que más convenga, de modo que una vez que se tienen los resultados que expliquen una situación actual, puede crearse un plan de acción para el clima organizacional que se desee para un próximo período, procediéndose a aplicar los correctivos correspondientes para orientarse de manera más eficiente hacia las metas que se propone alcanzar la organización.

Según Segredo (2017) el clima organizacional se suele medir a nivel de equipo. Las encuestas climáticas brindan a los líderes una indicación de las opiniones, actitudes y sentimientos de quienes trabajan en sus equipos y funciones, además, brindan a los empleados la oportunidad de canalizar sus inquietudes y pensamientos a través de una ruta oficial, lo que en última instancia les permite sentirse escuchados y valorados. Las encuestas de clima organizacional proporcionan una base de datos que ayuda a la organización a comprender mejor las necesidades de sus empleados, lo que funciona y lo que no.

### **2.2.1. Tipos de Herramientas para evaluar el clima organizacional**

Aunque se dispone de una diversidad de instrumentos para evaluar el clima organizacional, pocos tienen las características psicométricas formales necesarias para un uso práctico y pocos han sido estandarizados en una amplia población internacional. Para Barría et al. (2021) hay instrumentos que alcanzan a evaluar diferentes dimensiones climáticas: claridad de roles, respeto, comunicación, sistema de recompensas, desarrollo profesional, planificación y toma de decisiones, innovación, relaciones, trabajo en equipo y espíritu colaborativo, calidad de servicio, gestión de conflictos, compromiso y moral, formación, aprendizaje y direccionalidad de los equipos de trabajo, considerando las dinámicas empresariales que permiten la construcción de un clima laboral favorable.

En realidad, no existe un conjunto universal de dimensiones o propiedades para el clima organizacional, de ahí que las diferentes herramientas que pueden usarse, suelen delimitar y focalizar sus alcances dentro de una determinada especificidad dimensional: los cambios sistémicos, las estructuras y el comportamiento gerencial, valores y normas, etc. Es por eso que, aunque existen muchos teóricos que se han dedicado a investigar el

tema, es hacia mediados de 1960 cuando se incursiona con mayor esfuerzo en estudios más exhaustivos sobre el tema.

De acuerdo con Sarmiento et al. (2018) entre los diversos modelos metodológicos abocados a la medición del clima organizacional figura el concebido por los teóricos Litwin y Stringer, los cuales se centran especialmente en el estudio de las percepciones subjetivas de los miembros de una organización. George H. Litwin y Robert A. Stringer fueron dos sociólogos promovidos y publicados por Harvard, quienes a partir del año 1968 comenzaron a desarrollar un modelo de evaluación del clima organizacional fundamentado en la percepción subjetiva y sensitiva de una serie de parámetros explícitos en unos cuestionarios destinados para tal fin. Se trata de un enfoque que considera el clima organizacional como un conjunto de propiedades mensurables del entorno laboral, las cuales pueden ser percibidas directa o indirectamente por los miembros de la organización y que se supone que influyen en su motivación y también en su comportamiento.

El instrumento desarrollado por Litwin y Stringer consta de 53 afirmaciones, que valoran 9 dimensiones que son: “estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad” (Pazmiño, 2015, pág. 25). Cada una de estas afirmaciones cuenta con cuatro opciones de respuestas que indican el grado de acuerdo o desacuerdo que tiene el colaborador. Los resultados de aquellos estudios sobre clima organizacional donde se aplican los cuestionarios y el enfoque de Litwin y Stringer conllevan a destacar algunas ideas clave sobre la importancia que los empleados tienen para cualquier empresa, la cual deviene predominantemente de los factores de motivación extrínsecos como seguridad laboral, condiciones de trabajo, competencia del director (Idrogo, 2018). En tal contexto, el reconocimiento de los directivos y empleados ofrecen a la actividad laboral una importancia significativa para la cohesión de su trabajo en equipo, como determinante de un alto nivel de motivación; así como las condiciones económicas de su empresa, las máquinas y equipos utilizados en su actividad diaria, el ambiente físico del lugar de trabajo, las normas y los procedimientos que se les imponen.

Una segunda propuesta para el diagnóstico del clima organizacional es el modelo de encuestas genérica diseñada por el Consorcio de Organizaciones Privadas de

Promoción al desarrollo de la micro y pequeña empresa, en el año 2009, conformada por 25 afirmaciones con alternativas definidas que catalogan el nivel de satisfacción y conformidad del clima laboral como muy bajo, bajo, regular alto y muy alto; adicionalmente, también se incluye una pregunta abierta en la que los colaboradores pueden dejar sus comentarios. Dentro del cuestionario se encuentran dos preguntas claves que evalúa de manera integral la satisfacción laboral de toda la organización.

Por último, se desarrolla el cuestionario de “Medición de Clima Organizacional Prueba (TECLA)”, creado por John Sudarsky (1977) nace de la propuesta por Litwin y Stringer en 1968, en la Universidad de los Andes de Bogotá. Este cuestionario está compuesto por 90 ítems y cada uno tiene dos opciones de respuestas; verdadero y falso, que miden ocho dimensiones que son: “estándares de excelencia, claridad organizacional, flexibilidad, espíritu de equipo, reconocimiento, subsistencia, seguridad y responsabilidad” (Castillo, 2013, pág. 20). Este instrumento permite diagnosticar el clima laboral en base a diferentes preguntas relacionadas con el entorno de trabajo; pero en especial a la interrogante ¿Qué se tiene motivacionalmente en esta organización? Con la información recolectada se establece de manera predictiva las acciones orientadas de acuerdo a las prioridades o limitaciones económicas o de capital humano detectadas.

En conclusión, cada una de las herramientas elegidas para medir el clima de una organización, tienen como objetivo principal proporcionar información que permita mejorar la toma de decisiones en cuanto al capital humano y recursos; tomando en consideración que existen otros instrumentos que cumplen el mismo fin y así conocer de manera periódica el comportamiento del ambiente laboral; el mismo que debe convertirse en una actividad constante de toda organización, porque se encuentra en función de la eficiencia y productividad de los colaboradores.

## **CAPÍTULO 3**

### **APLICACIÓN DE UNA HERRAMIENTA PARA DIAGNOSTICAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA “FIDEOS PARAÍSO”**

En este capítulo se presenta la metodología requerida para el diagnóstico del clima organizacional de “Fideos Paraíso” para lo cual se utilizó el Cuestionario de Clima Laboral de Litwin y Stringer aplicado a todos los empleados. Para la información obtenida se requirió de una investigación explicativa y analítica para presentar los resultados, que darán paso a la elaboración de un plan de acción para mejorar o reforzar el clima organizacional de la empresa.

#### **3.1. Metodología**

El estudio se orienta en un enfoque mixto, desde el punto de vista cuantitativo se recolectarán datos dentro de la empresa “Fideos Paraíso” por medio de la aplicación de la “encuesta de diagnóstico de clima organizacional de Litwin y Stringer”, cuyos resultados serán analizados tanto numérica y estadísticamente. Para lograr resultados más profundos se aplicará el enfoque cualitativo a través de la revisión teórica y metodologías propias del estudio, mediante las cuales podremos interpretar los resultados y establecer las conclusiones.

#### **3.2. Instrumento de Medición**

##### **3.2.1. Dimensiones de la Herramienta**

La herramienta de diagnóstico utilizada es el “Cuestionario de Clima Laboral de Litwin y Stringer”; el mismo que cuenta con “53 reactivos distribuidos en 9 dimensiones en una escala de Likert con cuatro opciones de respuestas que son muy de acuerdo, de acuerdo, en desacuerdo y muy en desacuerdo. Además, esta herramienta cuenta con un

grado confiabilidad de 0.87” (Echezuria & Rivas, 2001 p. 47). Las dimensiones del cuestionario son:

### **3.2.1.1. Estructura**

#### **Preguntas de la 1 a la 10**

“Representa la percepción de los trabajadores en relación a las reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones, indica la medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia versus el ambiente de trabajo libre, informal y no estructurado” (Echezuria & Rivas, 2001 p. 48).

### **3.2.1.2. Responsabilidad**

#### **Preguntas de la 11 a la 17**

“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 y el tomar decisiones por sí solos” (Echezuria & Rivas, 2001 p. 48).

### **3.2.1.3. Recompensa**

#### **Preguntas de la 18 a la 23**

“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” (Echezuria & Rivas, 2001 p. 49).

### **3.2.1.4. Riesgo**

#### **Preguntas de la 24 a la 28**

“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, para no debilitar la motivación y la conducta asociada al logro” (Echezuria & Rivas, 2001 p. 49).

### **3.2.1.5. Calor**

#### **Preguntas de la 29 a la 33**

“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” (Echezuria & Rivas, 2001 p. 49).

### **3.2.1.6. Estándares de desempeño**

#### **Preguntas de la 34 a la 39**

“Refleja la percepción del trabajador sobre las normas de rendimiento de la empresa. Se refiere a la importancia de recibir metas implícitas y explícitas, así como normas de desempeño” (Echezuria & Rivas, 2001 p. 49).

### **3.2.1.7. Apoyo**

#### **Preguntas de la 40 a la 44**

“Percepción de los trabajadores sobre la presencia de un espíritu de ayuda dentro de la organización, tanto de niveles superiores como inferiores, con una orientación hacia el trabajador estableciendo una relación de apoyo” (Echezuria & Rivas, 2001 p. 50).

### **3.2.1.8. Conflicto**

#### **Preguntas de la 45 a la 49**

“Percepción de la capacidad que posee el trabajador en la organización para aceptar opiniones distintas, aceptar los problemas y buscar soluciones” (Echezuria & Rivas, 2001 p. 50).

### **3.2.1.9. Identidad**

#### **Preguntas de la 50 a la 53**

“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” (Echezuria & Rivas, 2001 p. 50).

Se seleccionó la encuesta de diagnóstico de clima organizacional de Litwin y Stringer, porque posee un conjunto de propiedades que permiten medir diferentes aspectos del ambiente de trabajo, de forma directa e indirecta, considerando las percepciones de las personas que trabajan dentro de la organización y cuyo comportamiento y conducta puede verse afectada por estos factores. Además, esta herramienta otorga una visión panorámica e integral de todos los ambientes organizacionales a través de sus nueve dimensiones, lo que permite considerar diferente tipo de acciones que mejoren aquellos aspectos que pueden incidir en el clima organizacional de manera oportuna.

### **3.3. Población**

El universo está comprendido por cincuenta trabajadores de la empresa “Fideos Paraíso”, distribuido entre los departamentos Comercial, Financiero y Contable, Talento Humano, Operaciones y Planta. Al ser un número considerable de colaboradores el margen de error se reduce.

### **3.4. Aplicación de la encuesta y tabulación de los datos**

La aplicación de la encuesta se realizó de manera personalizada, a cada uno de los miembros del personal, utilizando los espacios de tiempo disponibles de los mismos, para no intervenir en sus actividades laborales. Una vez concluida la recolección de datos se procedió a la tabulación de los mismos.

La tabulación de los datos recopilados se realizó utilizando el programa de Excel a través de la construcción de tablas formuladas que permitieron ingresar valores

comprendidos entre uno y cuatro y que corresponde al grado de concordancia que tuvieron los trabajadores con cada una de las afirmaciones, utilizando la siguiente escala:

**Tabla 1:**

*Escala*

	<b>Escala</b>
<b>Muy en desacuerdo</b>	1
<b>En Desacuerdo</b>	2
<b>De acuerdo</b>	3
<b>Muy de acuerdo</b>	4

**Fuente:** Echezuria & Rivas, 2001

El análisis de las nueve dimensiones del cuestionario se procedió a realizarlo de forma individual para obtener su respectiva gráfica; se incluyó, además, fórmulas para obtener los promedios de cada dimensión, las mismas que dieron paso a los resultados globales del estudio.

### **3.5. Análisis de resultados**

A continuación, se presentan los resultados de las nueve dimensiones, incluyendo el gráfico y análisis respectivo. Para el análisis se presenta, el cuadro de ponderación propuesto por los autores de esta metodología:

**Tabla 2:**

*Cuadro de ponderación*

Menos de 2.5	Muy desfavorable
2.5 a 2.9	Desfavorable
3.0 a 3.5	Favorable
3.6 a 4.0	Muy favorable

**Fuente:** Echezuria & Rivas, 2001

Para la interpretación de las dimensiones se consideró agrupar los resultados de las preguntas de acuerdo a los rangos propuestos por los autores.

**Tabla 3:**

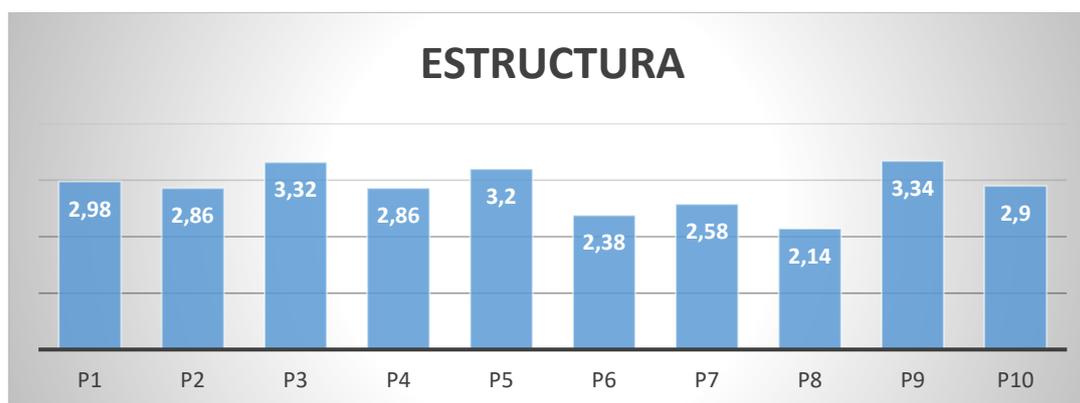
*Preguntas de la Dimensión de Estructura*

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 quién reportar
10	Nuestra gerencia muestra interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan

**Fuente:** Echezuria & Rivas, 2001

**Figura 3:**

*Dimensión de Estructura*



**Fuente:** Adaptado del Cuestionario de Clima Laboral aplicado a los trabajadores de Fideos Paraíso, 2021

Como se observa en la figura 3 de la dimensión estructura, los resultados de la pregunta 6 con un puntaje de 2.38 y la pregunta 8 con 2.14 están en el rango de muy desfavorable, seguido por la pregunta 7 con 2.58, la pregunta 2 con 2.86, la pregunta 4 con 2.86, la pregunta 1 con 2.98 y la pregunta 10 con 2.90; todas están en el rango de desfavorable. Luego la pregunta 3 con 3.32, la pregunta 5 con 3.20 y la pregunta 9 con 3.34 se encuentran en el rango de favorable y por último ninguna de las preguntas se encuentran en el rango de muy favorable.

**Tabla 4:**

*Preguntas de la Dimensión de 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 tomé 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:** Echezuria & Rivas, 2001

**Figura 4:**

*Dimensión de Responsabilidad*



**Fuente:** Adaptado del Cuestionario de Clima Laboral aplicado a los trabajadores de Fideos Paraíso, 2021

Como se observa en la figura 4 de la dimensión responsabilidad, los resultados de la pregunta 16 con un puntaje de 2.00, la pregunta 17 con 2.02 y la pregunta 11 con 2.12 se encuentran en el rango de muy desfavorable, seguidas por la pregunta 15 con 2.90 que está en el rango de desfavorable. Luego la pregunta 12 con 3.2, la pregunta 13 con 3.14 y la pregunta 14 con 3.02 se encuentran en el rango de favorable y por último ninguna de las preguntas se encuentran en el rango de muy favorable.

**Tabla 5:**

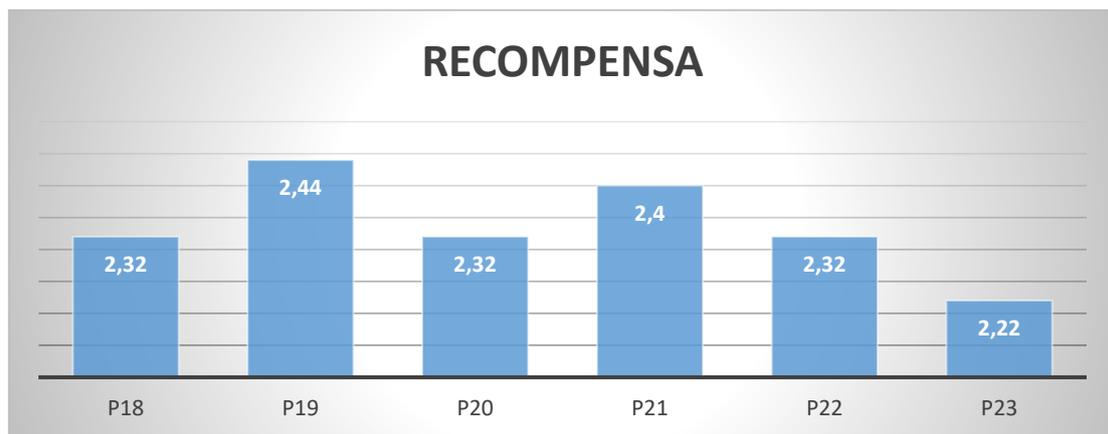
*Preguntas de la Dimensión de Recompensa*

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:** Echezuria & Rivas, 2001

**Figura 5:**

*Dimensión de Recompensa*



**Fuente:** Adaptado del Cuestionario de Clima Laboral aplicado a los trabajadores de Fideos Paraíso, 2021

Como se observa en la figura 5 de la dimensión recompensa, los resultados de la pregunta 23 con un puntaje de 2.22, la pregunta 18 con 2.32, la pregunta 20 con 2.32, la pregunta 22 con 2.32, la pregunta 21 con 2.40 y la pregunta 19 con 2.44 se encuentran en el rango de muy desfavorable, no existen preguntas en los rangos desfavorables, favorables y muy favorable.

**Tabla 6:**

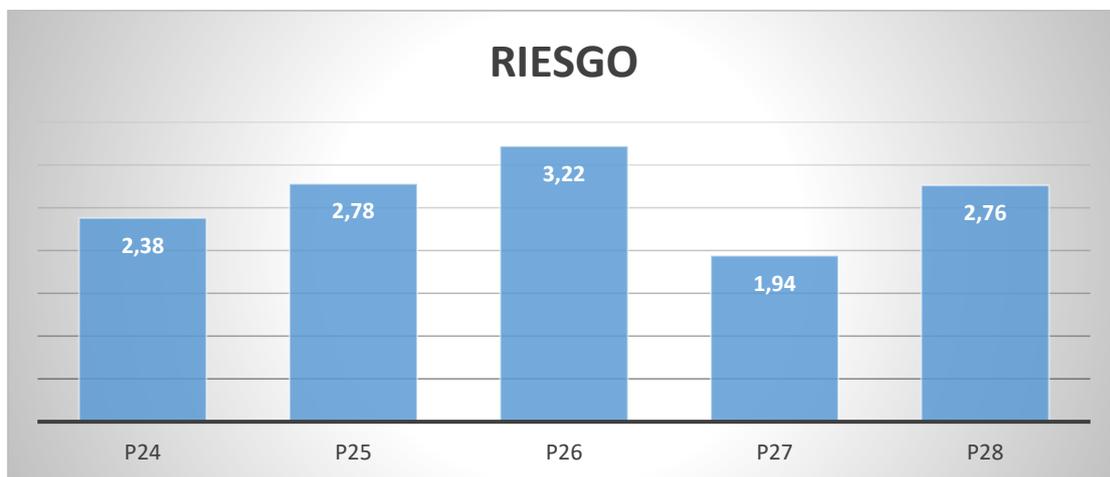
*Preguntas de la Dimensión de Riesgo*

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:** Echezuria & Rivas, 2001

**Figura 6:**

*Dimensión de Riesgo*



**Fuente:** Adaptado del Cuestionario de Clima Laboral aplicado a los trabajadores de Fideos Paraíso, 2021

Como se observa en la figura 6 de la dimensión de riesgo, los resultados de la pregunta 27 con un puntaje de 19.4 y la pregunta 24 con 2.38 se encuentran en el rango de muy desfavorable, seguidas por la pregunta 18 con 2.76 y la pregunta 25 con 2.78 que están en el rango de desfavorable. Luego la pregunta 26 con 3.22, se encuentra en el rango de favorable y por último ninguna de las preguntas se encuentran en el rango de muy favorable.

**Tabla 7:**

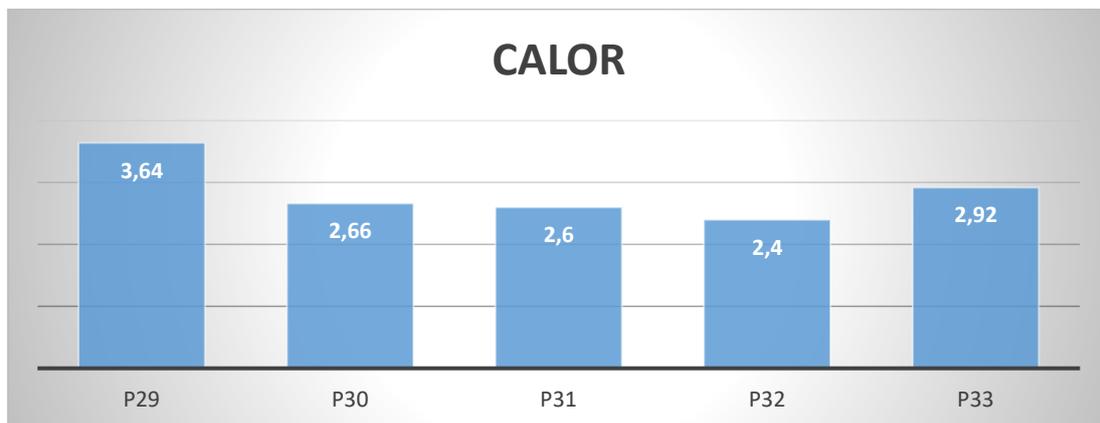
*Preguntas de la Dimensión de Calor*

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:** Echezuria & Rivas, 2001

**Figura 7:**

*Dimensión de Calor*



**Fuente:** Adaptado del Cuestionario de Clima Laboral aplicado a los trabajadores de Fideos Paraíso, 2021

Como se observa en la figura 7 de la dimensión de calor, los resultados de la pregunta 32 con un puntaje de 2.40 se encuentra en el rango de muy desfavorable, seguidas por la pregunta 31 con 2.60, la pregunta 30 con 2.66 y la pregunta 33 con 2.92 están en el rango de desfavorable. Luego la pregunta 29 con 3.64, se encuentra en el rango de favorable y por último ninguna de las preguntas se encuentran en el rango de muy favorable.

**Tabla 8:**

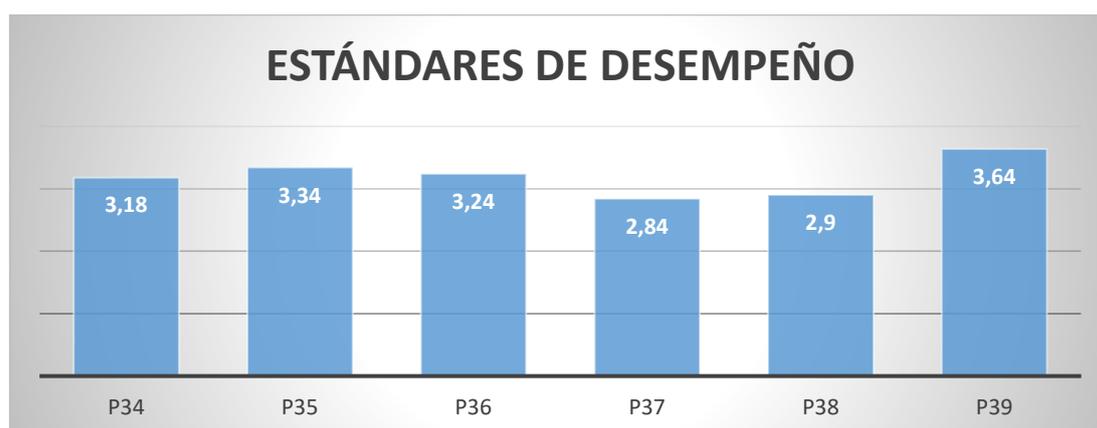
*Preguntas de la Dimensión de Estándares de Desempeño*

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:** Echezuria & Rivas, 2001

**Figura 8:**

*Dimensión de Estándares de Desempeño*



**Fuente:** Adaptado del Cuestionario de Clima Laboral aplicado a los trabajadores de Fideos Paraíso, 2021

Como se observa en la figura 8 de la dimensión de desempeño, los resultados de la pregunta 37 con un puntaje de 2.84 y la pregunta 38 con 2.90 están en el rango de desfavorable. Luego la pregunta 37 con 3.18, la pregunta 36 con 3.24 y la pregunta 35 con 3.34 se encuentra en el rango de favorable y por último la pregunta 39 con 3.64 se encuentran en el rango de muy favorable.

**Tabla 9:**

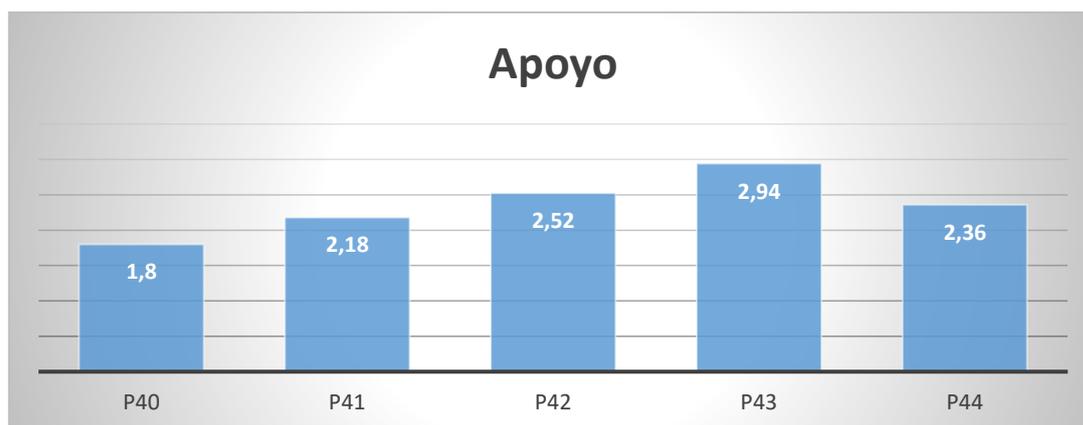
*Preguntas de la Dimensión de Apoyo*

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:** Echezuria & Rivas, 2001

**Figura 9:**

*Dimensión de Apoyo*



**Fuente:** Adaptado del Cuestionario de Clima Laboral aplicado a los trabajadores de Fideos Paraíso, 2021

Como se observa en la figura 9 de la dimensión de apoyo, los resultados de la pregunta 40 con un puntaje de 1.80, la pregunta 41 con 2.18 y la pregunta 44 con 2.36 están en el rango muy desfavorable. Luego la pregunta 42 con 2.52 y la pregunta 43 con 2.94 están en el rango desfavorable, por último, no existen preguntas para los rangos favorable y muy favorable.

**Tabla 10:**

*Preguntas de la Dimensión de 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: Echezuria & Rivas, 2001

**Figura 10:**

*Dimensión de Conflicto*



Fuente: Adaptado del Cuestionario de Clima Laboral aplicado a los trabajadores de Fideos Paraíso, 2021

Como se observa en la figura 10 de la dimensión de conflicto, los resultados de la pregunta 49 con un puntaje de 2.12, está en el rango muy desfavorable. Luego la pregunta 45 con 2.52, la pregunta 46 con 2.56, la pregunta 47 con 2.96 y la pregunta 48 con 2.96 están en el rango desfavorables, por último no existen preguntas para los rangos favorable y muy favorable.

**Tabla 11:**

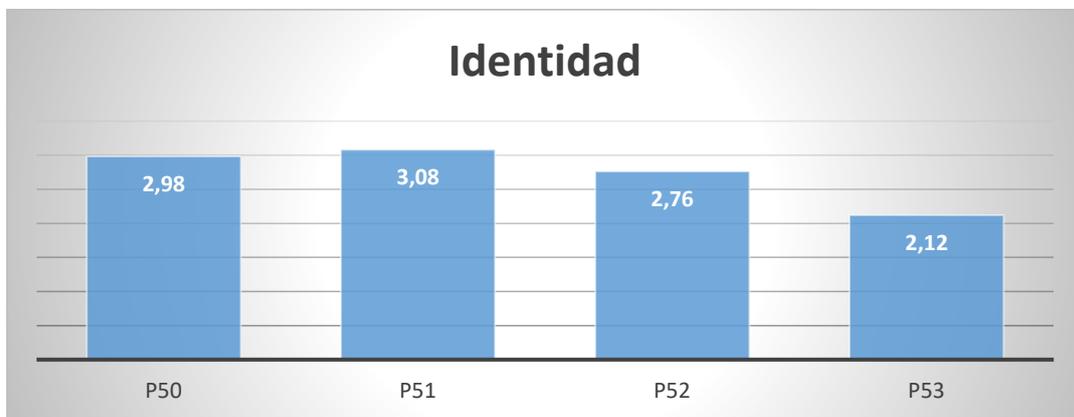
*Preguntas de la Dimensión de Identidad*

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:** Echezuria & Rivas, 2001

**Figura 11:**

*Dimensión de Identidad*



**Fuente:** Adaptado del Cuestionario de Clima Laboral aplicado a los trabajadores de Fideos Paraíso, 2021

Como se observa en la figura 11 de la dimensión de identidad, los resultados de la pregunta 53 con un puntaje de 2.12, está en el rango muy desfavorable, la pregunta 52 con 2.76 y la pregunta 50 con 2.98, están en el rango desfavorables, mientras que la pregunta 51 con 3.08, se encuentra en el rango favorable; por último, no existen preguntas para el rango muy favorable.

### 3.6. Resultados globales de las 9 dimensiones

Para la obtención de los resultados generales, se realizó el cálculo del promedio de cada una de las dimensiones, para ello se utilizó la tabla de datos y la fórmula respectiva para la obtención de la media.

El análisis se lo realizó con la siguiente tabla de ponderación, la misma que cuenta con una semaforización que determina el grado de incidencia de la escala, siendo el color rojo para los rangos críticos menores a 2.5; el naranja para valores entre 2.5 a 2.9 y el amarillo para las escalas de 3.0 a 3.5 considerados como rangos mejorables y el color verde para aquellas valoraciones entre 3.6 a 4.0 considerados como rangos aceptables.

**Tabla 12:**

*Cuadro de ponderación para el análisis general*

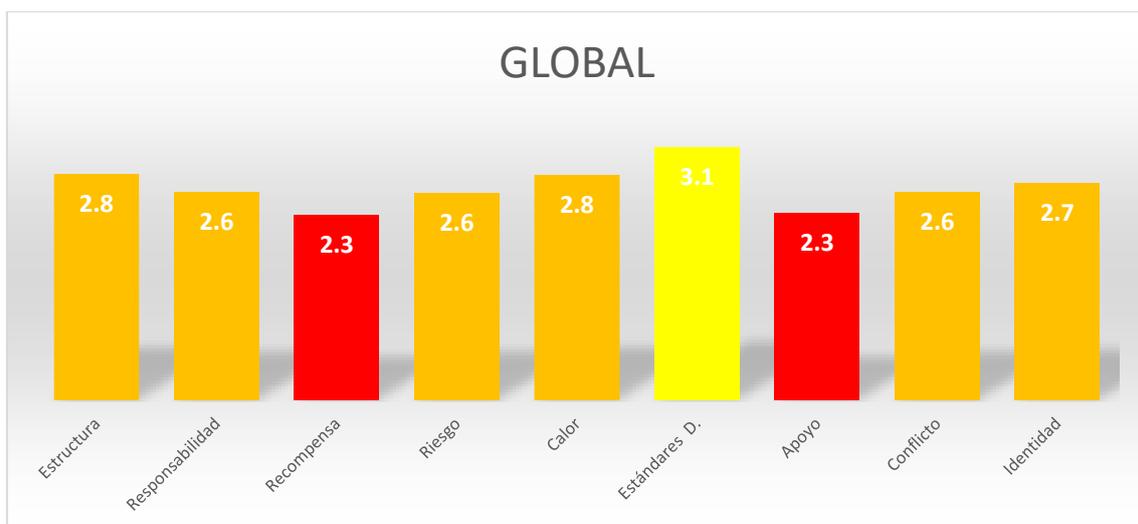
Escala	Ponderación
Menos de 2.5	Muy desfavorable
2.5 a 2.9	Desfavorable
3.0 a 3.5	Favorable
3.6 a 4.0	Muy favorable

**Fuente:** Echezuria & Rivas, 2001

Una vez aplicado el procedimiento respectivo, se obtuvo los siguientes resultados:

**Figura 12:**

*Promedio general de las Dimensiones*



**Fuente:** Adaptado del Cuestionario de Clima Laboral aplicado a los trabajadores de Fideos Paraíso, 2021

En la figura 12 se observa que el resultado de la dimensión recompensa con un puntaje de 2.3 y la dimensión apoyo con 2.3, se encuentran en el rango muy desfavorable, mientras que la dimensión responsabilidad con 2.6, la dimensión riesgo con 2.6, la dimensión conflicto con 2.6, la dimensión identidad con 2.7, la dimensión estructura con 2.8 y la dimensión calor con 2.8, se encuentran en el rango desfavorables. Por otro lado, la dimensión estándares de desempeño con 3.1 se encuentra en el rango favorable; y por último no existe ninguna dimensión para el rango muy favorable. Estos resultados servirán para el análisis y proponer el respectivo plan de acción.

## **CAPÍTULO 4**

### **ELABORACIÓN DE LA PROPUESTA DE PLAN DE ACCIÓN PARA LA EMPRESA “FIDEOS PARAÍSO”**

#### **4.1. Presentación de la propuesta de plan de acción para la empresa “Fideos Paraíso”**

En la actualidad el clima organizacional, se ha convertido en un tema trascendental para las empresas, porque se considera como una táctica que les permite identificar el comportamiento organizacional, y así incorporar planes o propuestas de acción enfocadas al mejoramiento de las actitudes y conducta de los empleados; tal es el caso de la empresa “Fideos Paraíso” la misma que tiene una presencia importante en el mercado nacional, y que ha considerado efectuar un análisis sobre este elemento, empleando el “Cuestionario de Clima Laboral de Litwin y Stringer”, que aborda este tema en nueve dimensiones, identificando que la dimensión recompensa y apoyo presentan un nivel muy desfavorable, sin embargo las dimensiones: estructura, responsabilidad, riesgo, calor, conflicto e identidad están en el rango desfavorable y la dimensión estándares de desempeño es la única que se encuentra en el rango favorable, los resultados permiten detectar que la empresa tiene problemas con el tema de clima laboral.

Esta problemática permite plantear estrategias que permitan resolver las falencias encontradas; así como también, potencializar aquella dimensión que presenta un resultado favorable. Estas tácticas están contenidas en el plan de mejora y reforzamiento, que está fundamentado en la categorización de cada una de las dimensiones basado en el promedio general obtenido; este procedimiento cuenta con la semaforización de cada una de las ponderaciones, dándole el direccionamiento a la estrategia propuesta hacia el plan de mejora o reforzamiento.

Es importante señalar que esta estrategia materializada en el plan de mejoramiento, tiene como propósito fundamental fortalecer el clima organizacional de la empresa objeto de estudio, para lo cual se establecen actividades orientadas a mejorar la calidad del comportamiento de los colaboradores, y con ello incremento de la productividad empresarial de la organización, estas acciones se deben cumplir dentro del tiempo

establecido, mediante el uso de los medios de verificación, los cuales permiten constatar los cambios generados una vez aplicado el plan, razón por la cual es imprescindible que se considere la implementación de esta propuesta en la empresa “Fideos Paraíso”.

## 4.2. Análisis de los resultados para la propuesta de plan de acción

### 4.2.1. Rangos y criterios para el plan de acción

En la siguiente tabla se exponen las dimensiones clasificadas de acuerdo al promedio general obtenido en los resultados y categorizadas de acuerdo a la semaforización de la ponderación, permitiendo identificar si la propuesta de acción corresponde a un plan de mejora o de reforzamiento. Para ubicar la dimensión en la propuesta de acción que le corresponde, se dividió considerando los resultados y la ponderación.

**Tabla 13:**

*Rangos y criterios para el plan de acción*

Escala	Ponderación	Dimensiones según resultados	Propuesta de Acción
Menos de 2.5	Muy desfavorable	Recompensa Apoyo	Plan de mejora
2.5 a 2.9	Desfavorable	Estructura Responsabilidad Riesgo Calor Conflicto Identidad	Plan de mejora
3.0 a 3.5	Favorable	Estándares de desempeño	Plan de reforzamiento
3.6 a 4.0	Muy favorable		Plan de reforzamiento

**Fuente:** Adaptado del Cuestionario de Clima Laboral aplicado a los trabajadores de Fideos Paraíso (2021); Echezuria & Rivas (2001)

En la tabla 13, se puede observar que existen ocho dimensiones que requieren de un plan de mejora y una sola dimensión que necesitaría un plan de reforzamiento.

### **4.3. Propuesta de plan de mejora**

El presente plan de mejora está estructurado por ocho secciones que son:

- Dimensión
- Concepto de la dimensión
- Preguntas afectadas
- Objetivo
- Actividad o actividades
- Plazo de ejecución
- Responsable
- Medio de verificación

Dentro de cada dimensión se analizarán aquellas preguntas que, al revisar su puntuación y respectivo análisis, se consideran que deben ser mejoradas; para cada pregunta se desarrollará un objetivo que dará paso al establecimiento de la o las actividades que deberán realizarse; además, se determina el tiempo que se tomará el desarrollo de las mismas. Adicionalmente se deja claramente identificada la persona responsable y el medio con el cual se ejecutará la verificación de la aplicación del plan de acción de forma correcta.

A continuación, se desarrolla el plan de acción correspondiente:

**Tabla 14:***Plan de mejora para la empresa “Fideos Paraíso”*

<b>Dimensión</b>	<b>Concepto de la dimensión</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Actividad (es)</b>	<b>Plazo de ejecución</b>	<b>Responsables</b>	<b>Medio de verificación</b>
<b>Estructura</b>	“Representa la percepción de los trabajadores en relación a las reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones, indica la medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia versus el ambiente de trabajo libre, informal y no estructurado” (Echezuria & Rivas, 2001 p. 48).	1. “En esta organización las tareas están claramente definidas”	Identificar el conocimiento de las actividades que debe realizar cada trabajador en su puesto de trabajo	Actualizar el manual de funciones de acuerdo a cada cargo	1 año	Gerencia, Recursos Humano y Jefes Departamentales	Evaluación de desempeño laboral
		2. “En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas”	Potenciar el conocimiento de cada empleado con respecto a las actividades de su puesto de trabajo		6 meses	Gerencia y Recursos Humano	Evaluación de desempeño laboral
		4. “Conozco claramente las políticas de esta organización”	Lograr que la empresa cumpla sus objetivos en los tiempos marcados eficientemente mediante las políticas establecidas por la empresa	Generar programas de socialización constante de las políticas organizacionales	3 meses	Recursos Humano	Cronograma de socializaciones

		10. “Nuestra gerencia muestra interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan”	Impulsar el cumplimiento de metas empresariales en los tiempos establecidos	Actualizar y socializar el manual de procesos a todos los cargos de la empresa.	6 meses	Recursos Humano	Evaluación de desempeño laboral
<b>Responsabilidad</b>	“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 y el tomar decisiones por sí solos” (Echezuria & Rivas, 2001 p. 48).	15. “Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí misma”	Transformar los paradigmas tradicionales de los altos mandos con respecto a los empleados	Realizar cambios en la filosofía de la empresa mediante capacitación al gerente y jefes de departamentos.	6 meses	Gerencia y Recursos Humano	Evaluación de desempeño laboral

<b>Recompensa</b>	“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” (Echezuria & Rivas, 2001 p. 49).	18. “En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda”	Implementar planes de promoción y ascenso para el personal de la empresa	Proponer una planificación de programas de promoción y desarrollo profesional	1 año	Gerencia y Recursos Humano	Planificación de programas de capacitación
		19. “Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mayores que las amenazas y críticas”	Desarrollar un programa de recompensas e incentivos para el personal de la empresa	Proponer lineamientos que promuevan las recompensas e incentivos para la consecución de determinadas metas u objetivos.	3 meses	Recursos Humano	Programa de recompensa e incentivos
		20. “Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo”	Desarrollar planes de reconocimiento y recompensa	Crear programas de seguimiento del desempeño laboral	3 meses	Recursos Humano	Pruebas de desempeño laboral
		22. “En esta organización		Proponer lineamientos de	3 meses	Recursos Humano	Plan de reconocimiento

		existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo”		reconocimientos para las actividades sobresalientes de los trabajadores			
		23. “Cuando cometo un error me sancionan”	Erradicar el error como castigo y proponer mejora continua a través de entrenamiento al personal	Realizar evaluaciones de desempeño y planes de capacitación	1 año	Gerencia, Recursos Humanos y Jefes Departamentales	Informe de resultados de la herramienta de gestión de procesos
<b>Riesgo</b>	“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, para no debilitar la motivación y la conducta asociada al logro”	25. “Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos”	Promover la motivación en los empleados para que sean capaces de asumir riesgos y tomar decisiones.	Realizar un plan de reconocimiento mediante resultados de una evaluación de desempeño	3 meses	Gerencia y Recursos Humanos	Plan de reconocimiento
		28. “Aquí la gerencia se arriesga por		Fomenta la formación y programas de desarrollo personal y			

	(Echezuria & Rivas, 2001 p. 49).	una buena idea”		profesional que les favorezca a los empleados			
<b>Calor</b>	“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” (Echezuria & Rivas, 2001 p. 49).	30. “Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones”	Mitigar los factores que afectan el clima organizacional	Desarrollar capacitaciones que fomenten identificación del personal con la misión, visión, valores y filosofía de la organización	3 meses	Recursos Humanos	Evaluación de clima laboral
		33. “Las relaciones Gerencia – Trabajador tienden a ser agradables”	Fortalecer las relaciones entre gerencia y trabajadores	Realizar reuniones eventuales gerencia-empleados	3 meses	Recursos Humanos	Evaluación de clima laboral
<b>Estándares de desempeño</b>	“Refleja la percepción del trabajador sobre las normas de rendimiento de la empresa. Se refiere a la importancia de	37. “La gerencia piensa que si las personas están contentas la	Actualizar los manuales para mejorar la productividad empresarial	Incluir dentro de los manuales de funciones indicadores de desempeño	6 meses	Recursos Humanos	Evaluación de desempeño laboral

	recibir metas implícitas y explícitas, así como normas de desempeño” (Echezuria & Rivas, 2001 p. 49).	productividad marchará bien”		claros y alcanzables			
<b>Apoyo</b>	“Percepción de los trabajadores sobre la presencia de un espíritu de ayuda dentro de la organización, tanto de niveles superiores como inferiores, con una orientación hacia el trabajador estableciendo una relación de apoyo” (Echezuria & Rivas, 2001 p. 50).	41. “En esta organización la gerencia habla acerca de mis aspiraciones dentro de la organización”	Implementar planes de promoción y ascenso para el personal de la empresa	Proponer una planificación de programas de promoción y desarrollo profesional	1 año	Gerencia y Recursos Humano	Planificación de programas de capacitación
		42. “Las personas dentro de esta organización confían una en la otra”	Mejorar los niveles de confianza entre compañeros de trabajo	Desarrollar programas de coaching para los diferentes niveles organizacionales	6 meses	Recursos Humano	Informe de sesiones de coaching
		43. “Mi jefe y mis compañeros me ayudan cuando tengo	Mejorar las relaciones de compañerismo y camaradería entre los trabajadores	Realizar dinámicas de integración laboral: dinámica para	3 meses	Recursos Humano	Evaluación de clima laboral

		una labor difícil”		generar ideas creativas, para trabajar en equipo, para mejorar el clima laboral			
		44. “La filosofía de nuestra gerencia enfatiza el factor humano (cómo se sienten las personas, etc.)”					
<b>Conflicto</b>	“Percepción de la capacidad que posee el trabajador en la organización para aceptar opiniones distintas, aceptar los problemas y buscar soluciones” (Echezuria & Rivas, 2001 p. 50).	46. “La actitud de nuestra gerencia es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable”	Lograr que los trabajadores sean capaces de resolver los conflictos que se presenten en cada departamento.	Realizar reuniones semanales de trabajo para todos los departamentos con la finalidad de tratar inconvenientes o procesos de mejora	3 meses	Recursos Humano	Evaluación de clima laboral
		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”	Generar confianza y empatía en el trabajador para que sea capaz de compartir sus pensamientos y entender el de sus compañeros	Desarrollar talleres de valores para fomentar el respeto y la tolerancia entre colaboradores	3 meses	Recursos Humano	Evaluación de clima laboral
<b>Identidad</b>	“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” (Echezuria & Rivas, 2001 p. 50).	50. “La gente se siente orgullosa de pertenecer a esta organización”	Motivar la aplicación de la ética profesional en las actividades laborales	Consolidar la misión, visión, valores y filosofía de la organización en los colaboradores	3 meses	Recursos Humano	Evaluación de desempeño laboral
		52. “Siento que hay lealtad por parte del personal hacia la compañía”					

**Fuente:** Adaptado del Cuestionario de Clima Laboral aplicado a los trabajadores de Fideos Paraíso, 2021

## CONCLUSIONES

“Fideos Paraíso” es una empresa con una larga trayectoria desde su constitución. Como todo negocio, sus inicios no fueron tan fáciles, pero permitieron el crecimiento y posicionamiento de la marca en el mercado; como proveedor de cobertura y de mayoristas. La empresa ha definido claramente sus objetivos institucionales, buscando siempre mejorar sus estrategias y costos; así como la atención al cliente, para ello cuenta con una visión, misión, filosofía y valores direccionados a conseguir un posicionamiento a nivel nacional.

Para lograr cada una de sus metas, han planteado políticas institucionales que dan paso un direccionamiento acertado de la empresa, estructurando un organigrama con enfoque funcional a través del cual se canaliza con eficiencia el capital humano de la empresa. Cada cargo tiene definidas sus funciones con claridad y exactitud, lo que permite el desarrollo oportuno de las actividades de cada colaborador.

La cadena de valor de “Fideos Paraíso”, cuenta con la participación de áreas estratégicas y elementales para la gestión productiva, dando paso al proceso de producción de forma oportuna a través de todas sus etapas; generando un producto claramente identificado por sus clientes a través de la identificación de su marca y características.

“Fideos Paraíso”, surge de un emprendimiento que, con voluntad y empeño, ha logrado constituirse como una empresa reconocida, con una marca claramente posicionada en el mercado local y que busca su consolidación a nivel nacional; para ello ha definido con claridad todos los elementos de su identidad institucional, para de esta manera otorgarles una característica diferenciadora a sus productos.

Es así que, el clima organizacional, es uno de los elementos claves para el desarrollo empresarial, mientras más positivo sea el clima dentro de las organizaciones, será un eje motivador para la realización de actividades, generando un vínculo en el que tanto el trabajador y la empresa obtiene beneficios.

Pero para tener un clima organizacional satisfactorio, es importante concentrarse en el desarrollo efectivo de sus componentes, los mismos que son el liderazgo, las relaciones, las motivaciones, la satisfacción y el compromiso. Cada uno de ellos contribuyen para la generación de un equilibrio en el lugar de trabajo.

Existen variables que pueden afectar el clima de una organización, éstas se relacionan con el ambiente y los procesos de la empresa; por esta razón, es importante que se conozca el comportamiento de las mismas; y la forma en cómo influyen en los colaboradores, y así tomar decisiones más acertadas.

El clima organizacional puede medirse a través de diferentes tipos de herramientas como el Test Litwin Stringer, la Encuesta de Clima Laboral Genérica o el Cuestionario de Medición de Clima Organizacional Prueba (TECLA), las mismas que se enfocan en la medición de la satisfacción laboral desde diferentes perspectivas, con el objetivo de identificar aquellas debilidades que pueden afectar el clima organizacional de la empresa; y así, proponer soluciones oportunas.

Con una oportuna medición del clima organizacional, se pueden crear planes de acciones que permitan mejorar el ambiente de trabajo de los colaboradores, para evitar la insatisfacción o la fuga de capital humano.

Asimismo, el diagnóstico del clima organizacional de la empresa “Fideos Paraísos” se realizó mediante la aplicación de un proceso metodológico mixto que consideró al Cuestionario de Clima Laboral de Litwin y Stringer como la herramienta idónea de valoración, porque contempla 9 dimensiones evaluadas a través de una escala de Likert, permitiendo identificar que las preguntas de las dimensiones estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calor, apoyo, conflicto e identidad tienen una mayor incidencia de respuestas en los rangos muy desfavorable y desfavorable; mientras que la dimensión estándares de desempeño cuenta con un rango favorable.

Analizando los resultados globales de las 9 dimensiones, una vez obtenidos los promedios respectivos, se pudo determinar que la dimensión recompensa y apoyo se encuentran en niveles muy desfavorables; mientras que las dimensiones estructura,

responsabilidad, riesgo, calor, conflicto e identidad están en el rango desfavorable y la dimensión estándares de desempeño es la única que se encuentra en el rango favorable.

Con los resultados obtenidos a partir del cuestionario aplicado, se puede determinar que la empresa “Fideos Paraíso” presentan problemas con su clima laboral, por lo que es pertinente plantear las posibles soluciones a través de un plan de acción que permita mejorar aquellas dimensiones que presentan rangos muy desfavorables y desfavorables; así como potenciar la dimensión favorable mejorando su rango a muy favorable.

De esta manera, el plan de mejora y reforzamiento diseñado para la empresa “Fideos Paraísos” se fundamenta en la clasificación de las dimensiones de acuerdo con el promedio obtenido en los resultados de la aplicación de la herramienta, los mismo que cuentan con la semaforización de las ponderaciones que indican si la propuesta de acción a desarrollar es un plan de mejora o reforzamiento.

Para la estructuración de la propuesta, se ha considerado las siguientes secciones; dimensión, concepto de la dimensión, preguntas afectadas, objetivo, actividad o actividades, plazo de ejecución, responsable y medio de verificación. Dentro de las dimensiones que presentan mayor número de actividades están la dimensión de Estructura, Recompensa, Apoyo y Conflicto; sólo la dimensión de Estándares de Desempeño, es la única que requirió un plan de reforzamiento.

De esta manera el plan de mejora y reforzamiento, busca renovar el clima organizacional de la empresa “Fideos Paraíso” a través de diferentes tipos de actividades que deben ser supervisadas por los responsables asignados y medidas con los medios de verificación, con el fin de identificar los cambios positivos generados en el clima organizacional de la empresa una vez aplicada la propuesta.

## RECOMENDACIONES

Se recomienda:

- Realizar talleres en los que se relacione a los colaboradores con la planificación estratégica de “Fideos Paraíso”, con el fin de empoderar a los trabajadores con la misión, visión, filosofía y valores de la organización.
- Socializar a los colaboradores la importancia que tiene el clima organizacional dentro de las empresas; realizando a su vez actividades que permitan mantener un buen ambiente de trabajo entre compañeros.
- Crear un programa de control del clima organizacional, aplicando la herramienta actual u otro tipo de herramientas que permitan tener un diagnóstico actualizado, para poder llevar un seguimiento claro y oportuno del estado del ambiente laboral de la empresa.
- Desarrollar un programa de seguimiento de la ejecución de las actividades propuestas en el plan de mejora y reforzamiento, para obtener resultados positivos en la renovación del clima organizacional de la empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

- Barría, J., Postigo, Á., Pérez, R., Cuesta, M., & García, E. (2021). Evaluación de Clima Organizacional: Propiedades psicométricas del ECALS. *Anales de Psicología*, vol. 37, n<sup>o</sup>, 168-177.  
doi:<https://revistas.um.es/analesps/article/view/417571/295791>
- Carrillo, P., & Álvaro, P. (2016). Medición de la cultura organizacional. *Ciencias Administrativas*, núm. 8, 61-76.  
doi:<https://revistas.unlp.edu.ar/CADM/article/view/2637/2641>
- Castillo, L. (2013). *Diagnóstico Situacional En El Clima Organizacional, En La Administración Central Del Departamento De Boyacá*. Tunja: Universidad Nacional Abierta y a Distancia. Obtenido de <https://bit.ly/3w2X6h0>
- Fideos Paraíso. (15 de 03 de 2021). Reseña histórica. (M. F. Torres, & K. Brito, Entrevistadores)
- Gómez, M. (2020). *Evaluación del clima organizacional como factor relevante de la eficiencia en el talento humano. Tesis de Grado*. Bogotá: Universidad Cooperativa de Colombia. Obtenido de [https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/20562/1/2020\\_evaluaci%C3%B3n\\_clima\\_organizacional.pdf](https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/20562/1/2020_evaluaci%C3%B3n_clima_organizacional.pdf)
- González, J., Ramírez, R., Terán, N., Palomino, G. (2021). Clima organizacional en el sector público Latinoamericano. *Ciencia Latina Revista Multidisciplinar*, Volumen 5, Número 1., 1157-1170. doi:[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v5i1](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i1)
- Guevara, X. (2018). *Clima organizacional. Nivel de satisfacción en la Unidad Educativa Particular La Dolorosa, Tesis de Grado*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar.  
doi:<https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6169/1/T2597-MIE-Guevara-Clima.pdf>
- Idrogo, R. (2018). *El clima organizacional y su relación con la motivación. Tesis de Grado*. Chiclayo, Perú: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.  
doi:[https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/2020/1/TL\\_IdrogoBendezuRosmery.pdf](https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/2020/1/TL_IdrogoBendezuRosmery.pdf)
- Iglesia, A., Torres, J., Pérez, Y. (2020). Estudios de clima organizacional: revisión integrativa. *Medisur*, 18(6), 1189-1197.  
doi:<http://scielo.sld.cu/pdf/ms/v18n6/1727-897X-ms-18-06-1189.pdf>
- León, L., Noriega, E., & Murillo, M. (2018). Impacto del clima organizacional sobre el rendimiento laboral del docente. *Scielo*, 16, 15-32.  
doi:[http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2071-081X2018000200003](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2071-081X2018000200003)

- Moreno, S., & Pérez, E. (2018). Relaciones interpersonales en el clima laboral. *Revista CES Derecho*, (9), 1, 13-33. doi:<http://www.scielo.org.co/pdf/cesd/v9n1/2145-7719-cesd-9-01-13.pdf>
- Pazmiño, M. (2015). *Diseño de una herramienta de diagnóstico de clima laboral para mejorar la gestión de personal. Tesis de Grado*. Ambato, Ecuador: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.  
doi:<https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/1226/1/75778.pdf>
- Pedraza, N. (2018). El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano. *Revista Lasallista de Investigación*, Vol. 15, N°1, 90-101. doi:<https://doi.org/10.22507/rli.v15n1a9>.
- Pilligua, C., & Arteaga, F. (2019). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. Estudio caso: Hardepex Cía. Ltda. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, vol. XV, núm. 28, 1-26.  
doi:<https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v15i28.2686>
- Porras, D., Carrillo, S., Forgiony, J., Nurván, I., Rozo, A. (2018). Cultura organizacional, retos y desafíos para las organizaciones saludables. *Espacios*, vol. 39, n° 22, 27-40.  
doi:<https://www.revistaespacios.com/a18v39n22/a18v39n22p27.pdf>
- Prada, R., Rueda, M., & Ocampo, P. (2020). Clima de trabajo y su relación con la productividad laboral en empresas de tecnología. *Revista Espacios*, Vol. 41 (45), 57-75. doi:<http://w.revistaespacios.com/a20v41n45/a20v41n45p06.pdf>
- Quintero, J., & Sánchez, J. (2006). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. *Redalyc*, 8(3), 377-389.  
doi:<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6436476>
- Rengifo, L. (2018). *El Clima Organizacional en el Comportamiento y Productividad de las Empresas y sus Integrantes. Tesis de Grado*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.  
doi:<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/18175/RengifoDiazLibiaMilena2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rodríguez, E. (2015). Factores del clima organizacional en una empresa de manufactura. *Revista Educación en Valores*, Vol. 2, N° 24, 20-31.  
doi:<http://servicio.bc.uc.edu.ve/multidisciplinarias/educacion-en-valores/v2n24/art03.pdf>
- Sarmiento, M., Giraldo, L., & Pedreros, A. (2018). *Diagnóstico del clima organizacional del área de facturación de cuentas médicas de la E.S.E Hospital San Rafael de Fusagasugá. Tesis de Grado*. Bogotá: Corporación Universitaria Minuto de Dios.  
doi:[https://repository.uniminuto.edu/bitstream/10656/7177/1/T.A\\_SarmientoVillalobosMiguelAngel\\_2018.pdf](https://repository.uniminuto.edu/bitstream/10656/7177/1/T.A_SarmientoVillalobosMiguelAngel_2018.pdf)

Segredo, A. (2017). Instrumento para la evaluación del clima organizacional en salud. *Revista Cubana de Salud Pública*, 43(1), 57-67.  
doi:<https://www.medigraphic.com/pdfs/revcubsalpub/csp-2017/csp171f.pdf>

Soria, A., Pedraza, N., & Bernal, I. (2019). El clima organizacional y su asociación con la satisfacción laboral. *Acta Universitaria*, 29, 1-14.  
doi:<https://doi.org/10.15174/au.2019.2205>

# ANEXOS

**Anexo 1: Cuestionario de Clima Laboral de Litwin y Stringer**

**Cuestionario de Clima Laboral de Litwin y Stringer (1968) (Revisado, 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 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 quién 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 tomé 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				