



Universidad del Azuay

Facultad de Ciencias de la Administración

Carrera de Administración de Empresas

**DIAGNÓSTICO DE CLIMA
ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA MP3
CAR SOUNDVISION Y UNA PROPUESTA DE
PLAN DE ACCIÓN**

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

Autores:

Josué Miguel Castro Torres; Milena Carolina Sigüenza Tinoco

Director:

Econ. Gianni Fabriccio Salamea Alvear, Mgt

**Cuenca – Ecuador
2022**

DEDICATORIA

Quiero dedicar el presente trabajo de titulación a mis padres y hermanos, ya que ellos han sido mi motor y mi inspiración para culminar esta etapa de mi vida, dándome su apoyo en todo momento y sobre todo por creer en mí.

Dedicar también a todos mis amigos quienes formaron parte de mi carrera universitaria en especial a Oscar, Pamela, Patricio y Milena por apoyarme cuando lo necesitaba.

Josué Miguel Castro Torres

DEDICATORIA

El presente trabajo de titulación quiero dedicar a mis padres por ser mi apoyo incondicional, brindarme la oportunidad de seguir mejorando cada día y ser la muestra de amor más sincero. Además, a mis abuelitos, en especial a mi papi Juan que en paz descansa y a mi mami Rosa, quienes han sido mis segundos padres los que me han criado con mucho cariño. A mi hermano Joaquín, quien es mi motivo para seguir mejorando cada vez más y poder brindarle el mejor ejemplo. Por último, a mi familia y amigos que han estado presente durante esta etapa universitaria, en especial a Josué mi compañero de tesis quien ha sido un gran apoyo y excelente amigo, de igual manera a Oscar, Pamela y Patricio, mis grandes acompañantes de esta travesía llena de aventuras y experiencias increíbles.

Milena Carolina Sigüenza Tinoco

AGRADECIMIENTO

Agradecemos primero a Dios por darnos la oportunidad de culminar nuestro trabajo de titulación, además queremos agradecer a nuestros padres por ser un pilar fundamental dándonos su cariño y apoyo para no decaer durante esta etapa dentro de la Universidad.

Por otro lado, agradecemos a nuestro director de tesis Econ. Gianni Fabriccio Salamea Alvear por guiarnos en el desarrollo de la misma y brindarnos su conocimiento.

Finalmente agradecemos a la empresa Mp3 Car Soundvision por permitirnos trabajar junto a ellos y brindarnos su apoyo que fue necesario para el desarrollo de nuestro trabajo de titulación.

INDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	II
DEDICATORIA	III
AGRADECIMIENTO	IV
INDICE DE CONTENIDOS	V
INDICE DE TABLAS	VII
ÍNDICE DE FIGURAS	VII
ÍNDICE DE ANEXOS	VIII
Resumen	X
Abstract	XI
INTRODUCCIÓN.....	XII
CAPÍTULO 1	1
1. LA EMPRESA	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Misión y visión.....	3
1.2.1 Misión	3
1.2.2 Visión	3
1.3 Objeto social.....	3
1.4 Valores corporativos.....	3
1.5 Normas de calidad conseguidas	4
1.6 Políticas	5
1.6.1 Política de calidad	5
1.6.2 Políticas de seguridad y salud en el trabajo	5
1.7 Organigrama.....	7
1.8 Marcas con las que trabaja	8
1.9 Participación en el mercado.....	10
1.10 Logo	10
CAPÍTULO 2	12
2. ANTECEDENTES BIBLIOGRÁFICOS	12
2.1 Cultura organizacional	12
2.1.1 Definición de cultura organizacional	12
2.1.2 Importancia y características de cultura organizacional	12
2.1.3 Tipos de cultura organizacional	13
2.1.4 Elementos de la cultura organizacional	15
2.1.5 Factores que influyen en la cultura organizacional	16

2.1.6 Objetivos de medir la cultura organizacional	17
2.2 Clima organizacional.....	18
2.2.1 Definición de clima organizacional	18
2.2.2 Objetivos de medir el clima organizacional	19
2.2.3 Importancia de clima organizacional	19
2.2.4 Herramientas de clima organizacional	20
2.2.5 Tipos de clima organizacional	21
CAPÍTULO 3	23
3. METODOLOGÍA Y ANALISIS DE RESULTADOS	23
3.1 Metodología y enfoque de la investigación.....	23
3.1.1 Investigación de campo	24
3.1.2 Herramienta aplicada	24
3.1.3 Alfa de Cronbach	25
3.1.4 Análisis y tabulación de datos	26
3.2 Resultados del diagnóstico del clima organizacional.....	28
3.2.1 Género	28
3.2.2 Edad	28
3.2.3 Departamentos	29
3.2.4 Dimensión estructura	30
3.2.5 Dimensión responsabilidad	34
3.2.6 Dimensión recompensa	38
3.2.7 Dimensión riesgo	42
3.2.8 Dimensión calor	46
3.2.9 Dimensión estándares de desempeño	49
3.2.10 Dimensión apoyo	52
3.2.11 Dimensión conflicto	56
3.2.12 Dimensión identidad	59
3.2.13 Resultados globales	63
CAPITULO 4	66
4. Propuesta del plan de acción	66
4.1 Concepto de plan de acción.....	66
4.2 Importancia del plan de acción.....	66
4.3 Elaboración de un plan de acción.....	66
4.4 Plan de acción.....	67
CONCLUSIONES	85
RECOMENDACIONES	87

REFERENCIAS	88
ANEXOS	91

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Marcas con las que la empresa trabaja.....	8
Tabla 2. Características de la cultura organizacional	13
Tabla 3. Herramientas para medir el diagnóstico de Clima Organizacional	20
Tabla 4. Género	28
Tabla 5. Edad	28
Tabla 6. Departamentos.....	29
Tabla 7. Rango de calificación	63
Tabla 8. Criterios de calificación.....	64
Tabla 9. Resultados globales de cada dimensión	65
Tabla 10. Propuesta de plan de acción dimensión estructura.....	68
Tabla 11. Propuesta de plan de acción dimensión responsabilidad.....	71
Tabla 12. Propuesta de plan de acción dimensión recompensa.....	73
Tabla 13. Propuesta de plan de acción dimensión riesgo.....	75
Tabla 14. Propuesta de plan de acción dimensión calor	77
Tabla 15. Propuesta de plan de acción dimensión estándares de desempeño.....	79
Tabla 16. Propuesta de plan de acción dimensión apoyo.....	80
Tabla 17. Propuesta de plan de acción dimensión conflicto	82
Tabla 18. Propuesta de plan de acción dimensión identidad.....	84

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Logo de Nakamichi	2
Figura 2. Logo de Blaupunkt	2
Figura 3. Logo ISO 9001	4
Figura 4. Logo BIQS	5
Figura 5. Organigrama de la empresa Mp3 Car Soundvision.....	7
Figura 6. Participación en el mercado de la empresa Mp3 Car Soundvision.....	10
Figura 7. Logo de la empresa Mp3 Car Soundvision	11
Figura 8. Tipos de cultura	14
Figura 9. Género	28
Figura 10. Edad	29

Figura 11. Departamentos.....	29
Figura 12. Promedios de las preguntas de la dimensión estructura	30
Figura 13. Frecuencias de las preguntas de la dimensión estructura	31
Figura 14. Promedios de las preguntas de la dimensión responsabilidad	35
Figura 15. Frecuencias de las preguntas de la dimensión responsabilidad	36
Figura 16. Promedios de las preguntas de la dimensión recompensa.....	39
Figura 17. Frecuencias de las preguntas de la dimensión recompensa	40
Figura 18. Promedios de las preguntas de la dimensión riesgo	43
Figura 19. Frecuencias de las preguntas de la dimensión riesgo	44
Figura 20. Promedios de las preguntas de la dimensión calor.....	46
Figura 21. Frecuencias de las preguntas de la dimensión calor.....	47
Figura 22. Promedios de las preguntas de la dimensión estándares de desempeño	49
Figura 23. Frecuencias de las preguntas de la dimensión estándares de desempeño	50
Figura 24. Promedios de las preguntas de la dimensión apoyo	53
Figura 25. Frecuencias de las preguntas de la dimensión apoyo	54
Figura 26. Promedios de las preguntas de la dimensión conflicto.....	56
Figura 27. Frecuencias de las preguntas de la dimensión conflicto.....	57
Figura 28. Promedios de las preguntas de la dimensión identidad	60
Figura 29. Frecuencias de las preguntas de la dimensión identidad	61
Figura 30. Promedios globales por dimensión	64

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario de diagnóstico de Clima Laboral de Litwin y Stringer (1968) aplicado a la empresa MP3 Car Soundvision Cía. Ltda.....	91
Anexo 2. Cuestionario de diagnóstico de Clima Laboral de Litwin y Stringer (1968) aplicado a un colaborador en la empresa MP3 Car Soundvision Cía. Ltda.	94
Anexo 3. Cálculo de la varianza de cada ítem de manera individual.....	99
Anexo 4. La varianza total existente de la herramienta.	99
Anexo 5. Fotografías de la aplicación del cuestionario de diagnóstico de Clima Laboral de Litwin y Stringer (1968) a los colaboradores de la empresa MP3 Car Soundvision Cía. Ltda.....	101
Anexo 5.1. Jefe de planta comunica a los obreros la aplicación de la encuesta.....	101
Anexo 5.2. Aplicación de la herramienta de Litwing y Stringer en el área de ensamblaje de pantallas	101
Anexo 5.3. Aplicación de la herramienta de Litwing y Stringer en el área de ensamblaje de radios.	102
Anexo 5.4. Aplicación de la herramienta de Litwing y Stringer en el área de control de calidad .	102

Anexo 6. Fotografías de las instalaciones de la empresa MP3 Car Soundvision Cía. Ltda.	103
Anexo 6.1. <i>Matriz Racar</i>	103
Anexo 6.2. <i>Sucursal Turi</i>	103
Anexo 6.3. <i>Sucursal Guayaquil</i>	104
Anexo 6.4. <i>Sucursal Quito</i>	104

Resumen

El objetivo del presente trabajo de titulación es realizar el diagnóstico de clima organizacional y plantear un plan de acción en la empresa Mp3 Car Soundvision, ya que no cuenta con el mismo, por ende, éste ayudará a identificar el ambiente laboral y a su vez los errores que impiden que sea el adecuado. Para dicha investigación se utilizó una metodología de enfoque mixto, a través de encuestas, y la tabulación de datos que fue realizada mediante el programa Microsoft Excel. El cuestionario utilizado fue el correspondiente a la herramienta de Litwin y Stringer (1998) actualizado por Echezuria y Rivas (2001), contiene nueve dimensiones dividido en 53 preguntas, en base a su aplicación se ha obtenido que las mismas necesitan un plan de fortalecimiento, ocho de ellas tienen una puntuación menor a tres, mientras que la dimensión de estándares de desempeño obtuvo una puntuación mayor.

Palabras clave: Clima organizacional, Litwing y Stringer, plan de acción.

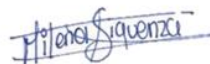
Abstract

The objective of the present research project is to conduct a diagnosis of organizational climate and to propose an action plan in the company MP3 Car Soundvision, due to its lack of this matter. Therefore, this plan will help to identify the work environment and in turn the mistakes that prevent it from being the most accurate atmosphere. For this investigation, a mixed approach methodology was used through surveys and the tabulation of data carried out using the Microsoft Excel program. The questionnaire used was the one corresponding to the Litwin and Stringer tool (1998) updated by Echezuria and Rivas (2001), it contains nine dimensions divided into 53 questions, based on its application it has been obtained that they need a strengthening plan. Eight of them scored less than three, while the performance standards dimension scored higher.

Keywords: Organizational climate, Litwing, and Stringer, action plan.



Josué Miguel Castro Torres
84163
0995341971
josue2004@es.uazuay.edu.ec



Milena Carolina Sigüenza Tinoco
84088
0981598170
siguenzamilena@es.uazuay.edu.ec



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

Econ. Gianni Fabriccio Salamea Alvear
Director de Trabajo de Titulación



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY
Dpto. Idiomas

Firma Unidad de Idiomas

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones tienen dentro de sus objetivos, mantener un buen ambiente laboral, debido a la importancia del mismo en la empresa, ya que, si el clima organizacional no se mantiene en armonía, la productividad bajaría notablemente derivando en problemas tanto operacionales como económicos. El factor humano se encuentra en la actualidad como un pilar de las organizaciones, debiendo ser medido y controlado periódicamente.

Es de vital importancia realizar cada cierto tiempo diagnósticos de clima organizacional, y a su vez plantear un plan de acción, como dice Villanueva *et al* que cita a Bañuelos (2017), al tener un ambiente laboral en buenas condiciones, la empresa se orienta más al cumplimiento de sus objetivos generales, mientras que por otro lado, el tener un clima organizacional negativo, destruye la armonía, bajando el rendimiento del personal, creando conflictos entre los trabajadores, y pérdidas económicas sustanciales por falta de eficiencia y productividad.

El evaluar el clima organizacional de las empresas también ayuda a identificar desde la perspectiva del trabajador, en que aspectos hay dificultades, con esto las organizaciones pueden plantear planes de acción para disminuir inconvenientes, manteniendo una estrecha comunicación entre gerentes y subordinados, controlando así el ambiente laboral y a su vez el rendimiento de la empresa.

El presente estudio busca medir el clima organizacional de la empresa Mp3 Car Soundvision, en el capítulo 1 se trata información referente a la empresa como son los antecedentes históricos, valores empresariales, marcas con las que trabajan, su organigrama, etc.

Dentro del capítulo dos se encuentran los antecedentes bibliográficos, desarrollando temas que son de vital importancia para el estudio como son, conceptos de clima organizacional, tipos, características y herramientas que se pudieran aplicar para realizar algún tipo de diagnóstico organizacional.

En el capítulo tres se aplicará la herramienta escogida para el diagnóstico de clima organizacional, planteada por Litwing y Stringer actualizado por Echezuria y Rivas (2001), la misma que consta de 53 preguntas divididas en nueve dimensiones que son: Estructura,

recompensa, responsabilidad, riesgo, calor, estándares de desempeño, apoyo, conflicto e identidad. Esta herramienta se aplicó a 154 integrantes de la empresa Mp3 Car Soundvision.

En el capítulo cuatro, después de tabular y obtener los resultados se plantea una propuesta de plan de acción, la misma que tiene como objetivo mejorar el clima organizacional, disminuyendo las falencias y dificultades encontradas durante el diagnóstico del ambiente laboral.

El diagnóstico de clima organizacional en la empresa Mp3 Car Soundvision ayudará a la cúpula administrativa en la toma de decisiones, y ejecutar un plan de fortalecimiento que les servirá como refuerzo para alcanzar una armonía dentro de la organización, mejorando la motivación y producción de los trabajadores.

CAPÍTULO 1

1. LA EMPRESA

1.1 Antecedentes

La empresa MP3 Car Soundvision fue fundada el 4 de septiembre del 2008 por el señor Bruno Carrera, quien tenía una sociedad con el señor Cristian Crespo. En sus inicios su actividad principal fue comercialización al por menor de equipos de audio para carros, sin embargo, después de un tiempo creyeron conveniente constituir una ensambladora de los mismos, para marcas propias y de terceros, además de Servicio Técnico (post venta).

En la actualidad, la planta y oficinas administrativas se encuentran en la ciudad de Cuenca en el sector de Racar, además cuenta con tres sucursales que están ubicadas en Turi; Quito y Guayaquil. Además, cuenta con oficinas en Huizhou- China, que facilitan las operaciones y gestiones internacionales, es decir, es un centro de operaciones que funciona en el otro lado del mundo, internacionalizando la empresa.

Mp3 Car Soundvision ensambla productos en base a la importación de CKDs, con proveedores nacionales e internacionales, KTC es el principal proveedor de la materia prima que se utiliza para el ensamble, dicha empresa es pionera en monitores y televisores LCD. Las líneas de ensamblaje que posee la empresa, son trabajadas para armar televisores y radios de marcas como:

- Televisores:
 - JVC
 - WESTINGHOUSE
 - DIGGIO
 - INNOVA
 - GLOBAL
 - NAKAMICHI
 - BLAUPUNKT
- Radios:
 - GMOBB
 - Chevrolet

- CIAUTO (Great Wall)
- COLMOTORES (Chevrolet)
- TOYOTA
- MITSUBISHI
- RENAULT
- VOLKSWAGEN
- NISSAN

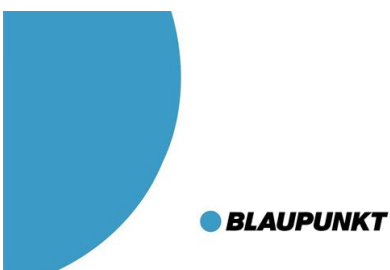
Mp3 Car Soundvision trabaja con empresas filiales las cuales son Nakamichi y Blaupunkt, ambas son marcas de gama alta que buscan siempre estar en los estándares más altos en el mercado de audio y video.

Figura 1. *Logo de Nakamichi*



Fuente: (Mp3 Electronics, 2020)

Figura 2. *Logo de Blaupunkt*



Fuente: (Mp3 Electronics, 2020)

1.2 Misión y visión

1.2.1 Misión

Somos una empresa de integración tecnológica, industrial y comercial de equipos de audio, video y relacionados.

1.2.2 Visión

En 2025, contaremos con un mercado sostenible para productos de audio, video y complementarios en LATINOAMERICA.

1.3 Objeto social

Venta al por menor de aparatos de radio, televisión y artefactos del hogar. Además, realiza actividades de fabricación y ensamblaje de artículos y equipos electrónicos en general

1.4 Valores corporativos

- **Orientación al cliente:** Centrarse en el cliente significa esencialmente poner al mismo y su experiencia en el centro de nuestra estrategia.
- **Profesionalismo:** Término profesional utilizado para describir todas las actividades, comportamientos, y actitudes que se rigen por reglas preestablecidas de respeto, moderación, objetividad y eficiencia en las funciones. Las pautas del profesionalismo pueden ser muy amplias y van desde los aspectos físicos y la apariencia, hasta las actitudes morales y éticas.
- **Proactividad:** Entendida como la medida en que las personas toman el grado de emprender para afectar su entorno, además se relaciona con la capacidad para cambiar las cosas y lanzar nuevas iniciativas, creando un cambio impactante y constructivo que promueve nuevas circunstancias. Responsable de hacer que las cosas sucedan, decidiendo en cada momento qué quiere hacer y cómo se va a hacer.
- **Innovación:** Es la aplicación de nuevas ideas, conceptos, productos, servicios y prácticas con el objetivo de ser útiles para aumentar la productividad y la competitividad que existe en el mercado. Además de lo mencionado anteriormente, la innovación tiene varios significados como cambiar, modificar, transformar, reparar y varias acciones más que utilizamos para establecer cambios sobre algo.

1.5 Normas de calidad conseguidas

➤ ISO 9001 (International Standar Organization):

La ISO 9001 Es un estándar internacional de calidad que promueve la adopción de un enfoque basado en procesos al desarrollar, implementar y mejorar la eficiencia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos. Car Soundvision cuenta con un certificado vigente en ISO 9001:2008 y se encuentra en un proceso de transición para la versión 2015. (Mp3 Electronics, 2020).

Figura 3. *Logo ISO 9001*



Fuente: (Mp3 Electronics, 2020)

➤ BIQS (Build in Quality Supply):

BIQS es un sistema de gestión de manufactura que General Motors ha desarrollado para sus proveedores TIER 1. Las BIQS están compuestas de 30 herramientas que tienen el objetivo de estandarizar los procesos de manufactura y evitar la entrega de producto No Conforme a la planta de ensamble de GM. (Mp3 Electronics, 2020).

Figura 4. *Logo BIQS*



Fuente: (Mp3 Electronics, 2020)

1.6 Políticas

1.6.1 Política de calidad

En Car Soundvision estamos comprometidos en cumplir con entusiasmo, excelencia y dinamismo las necesidades de nuestros clientes, a través del ensamble y comercializar productos electrónicos relacionados con audio, video, entretenimiento y afines. Nuestra actividad está sustentada en el cumplimiento de las disposiciones legales vigentes, tecnología de punta, personal competente y la mejora continua de nuestro sistema de gestión de calidad. (Mp3 Electronics, 2020,).

1.6.2 Políticas de seguridad y salud en el trabajo

CAR SOUNDVISION CÍA. LTDA. es una empresa dedicada a la venta al por mayor de aparatos de radio, televisión y artefactos del hogar, y venta al por menor de aparatos de radio para vehículos; caracterizada por su calidad en busca de atender las necesidades del mercado local y nacional, identificaremos, evaluaremos y controlaremos los riesgos laborales generados en la actividad que realizamos, nos preocuparemos por la salud y seguridad de nuestros trabajadores, clientes y proveedores, así como el medio ambiente, promoviendo la prevención del consumo de alcohol, cigarrillo y drogas, a

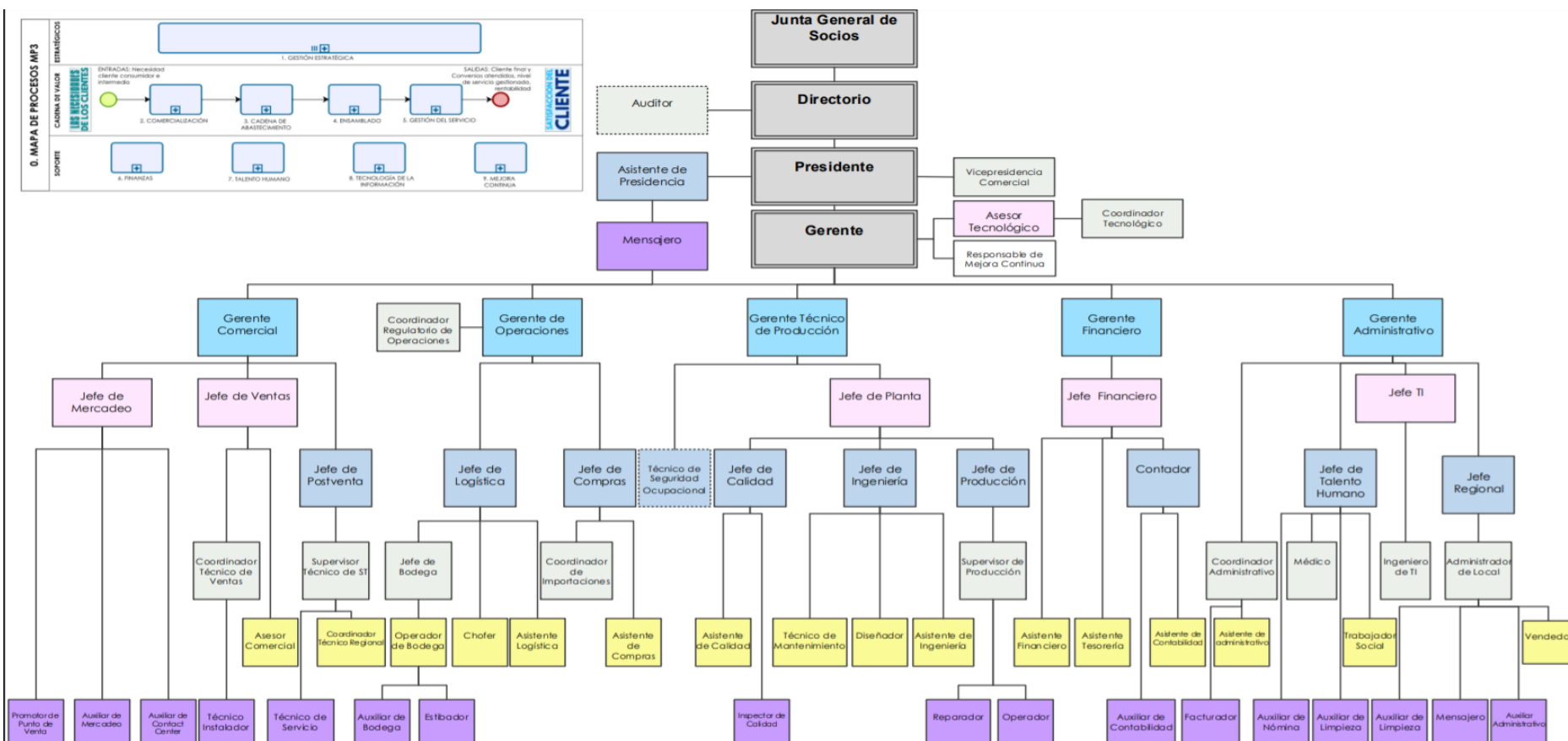
través de programas que erradiquen la discriminación laboral, incentiven el ejercicio físico y una alimentación equilibrada y saludable, cumpliendo las disposiciones y normas técnico legales vigentes que rigen en el país. (Mp3 Electronics, 2017, p.5).

La empresa (Mp3 Car Soundvision, 2017, p.5) se compromete a:

- a. Prevenir. registrar y controlar los accidentes y enfermedades ocupacionales que se puedan desarrollar en la actividad que realizamos.
- b. Capacitar al personal en materia de seguridad y salud
- c. Proporcionar los recursos económicos, humanos y la infraestructura necesaria para disminuir los accidentes y enfermedades laborales.
- d. Crear conciencia sobre los derechos a la seguridad, así como, los deberes que ella impone.
- e. La presente Política de Seguridad y Salud en el Trabajo será aprobada por la Gerencia, revisada cada dos años y estará sujeta a variaciones encaminadas al mejoramiento continuo, además será publicada internamente, comunicada, difundida y explicada a los colaboradores y se mantendrá disponible a terceras partes interesadas

1.7 Organigrama

Figura 5. Organigrama de la empresa Mp3 Car Soundvision





Fuente: (Archivos Mp3 Electronics, 2021)

1.8 Marcas con las que trabaja

Tabla 1. *Marcas con las que la empresa trabaja*

LOGO	MARCA	DESCRIPCIÓN
	Hyundai	Hyundai Motor Company es una empresa que brinda productos que están dentro del sector del transporte automotriz.
	Nakamichi	Nakamichi Corp., Ltd. es una marca japonesa de electrónica, que brinda a las personas productos de audio en base a la innovación y alta calidad.
	JVC	JVC es una empresa que lleva más de 80 años de recorrido a nivel mundial. La empresa ha llevado como parte fundamental el espíritu innovador y creativo, así ofertando productos con los mejores niveles de calidad para satisfacer los requerimientos de sus clientes.
	Westinghouse	Es una empresa que brinda confiabilidad e innovación, además se esfuerzan para entregar una extensa gama de productos y servicios de calidad desde electrodomésticos inteligentes hasta soluciones energéticas.
	INNOVA	Es una empresa constituida en el Ecuador la cual se encarga en comercializar varios productos en base a altos niveles de calidad en electrodomésticos de línea blanca, electromenores y audio & video.

	DIGGIO	La marca Diggio es reconocida por brindar televisores de buena calidad y a buen precio, lo que parece atractivo para las personas que buscan una relación entre precio-calidad
	ICESA S.A	Es una empresa dedicada a la comercialización minorista de: electrodomésticos, servicios, vehículos, accesorios, electrónica y computación.
	ECOLINE	Ecoline está dentro de la empresa FibroAcero S.A que está presente en más de 15 países representando en varias marcas y productos, la cual lleva más de 42 años fabricando cocinas y cocinetas a gas.
	SAMSUNG	Samsung es una empresa reconocida a nivel mundial por proporcionar productos y servicios con tecnología de punta para que favorezca a la sociedad de manera global.
	GENERAL MOTORS	Es una empresa que brinda vehículos electrónicos, autónomos y de alta tecnología que genera un producto de manera más segura para la sociedad.
	MITSUBISHI MOTORS	La empresa se dedica a la venta de vehículos familiar y de trabajo, adicional a esto brinda servicios y repuestos de excelente calidad.
	GREAT WALL	Great Wall es una marca de la empresa Ambacar Cía. Ltda., la cual brinda productos y servicios automotrices con respaldo y garantía, en base a la tecnología, innovación y altos estándares de calidad.

 TOYOTA	TOYOTA	Toyota es una marca automotriz quienes brindan vehículos híbridos, de calidad y tecnología que aporta sus clientes y al medio ambiente.
 NISSAN	NISSAN	Es una corporación automotriz que trabaja para brindar medios de movilidad innovadoras, inteligentes y sobre todo de calidad.

Fuente: Basado en Mp3 Electronics, 2020

1.9 Participación en el mercado

La participación que Mp3 Car Soundvision tiene dentro del mercado es el siguiente: 33% en TVs, 50% en tarjetas y 65% en radios, de esta manera brindando un mejor servicio y producto, con altos niveles de calidad y mejora continua a los segmentos de mercado correspondientes. (Mp3 Electronics, 2020)

Figura 6. *Participación en el mercado de la empresa Mp3 Car Soundvision*



Fuente: (Mp3 Electronics, 2020)

1.10 Logo

Figura 7. *Logo de la empresa Mp3 Car Soundvision*



Fuente: (Mp3 Electronics, 2020)

CAPÍTULO 2

2. ANTECEDENTES BIBLIOGRÁFICOS

Dentro del capítulo dos, se realiza una investigación bibliográfica descriptiva para identificar lo relacionado con el clima organizacional y a su vez poder establecer la herramienta adecuada que se aplicará dentro de la investigación para poder determinar el impacto que tiene el clima laboral dentro de la organización estudiada.

2.1 Cultura organizacional

2.1.1 Definición de cultura organizacional

Según Salazar Estrada *et al* (2009), manifiestan que la cultura organizacional son las creencias, conductas y valores de cada individuo que influyen directamente dentro de la organización, de esta manera genera influencia con la empresa y su esencia. La cultura de la empresa interviene en la solución de problemas, puede facilitar o dificultar la misma.

Según Calderón *et al* (2003) que cita a Ouchi, afirma que la cultura de una empresa está formada por costumbres, situaciones y valores que dan posiciones a un modelo que debe seguir las actividades, acciones y comportamientos

Según Calderón *et al* (2003), que cita a Allaire y Firsirotu, toman una posición diferente a los demás autores ya que, manifiesta que es un método específico de símbolos, intervenidos por la sociedad y su entorno, además por la trayectoria que ha tenido y varias personas que han pasado por la empresa, la tecnología, su competencia y la demanda que tiene.

2.1.2 Importancia y características de cultura organizacional

La cultura organizacional dentro de las empresas tiene un papel fundamental ya que con ella se obtienen varias ventajas, las cuales permiten identificar la cultura que posee la empresa y con ello plantear cambios si lo requiere. Para Alles (2008) en su libro “comportamiento organizacional” menciona que tener una cultura organizacional es básicamente el éxito de una organización, sin tomar en cuenta su objeto y propósito.

Una cultura organizacional bien definida ayuda a las empresas a ser reconocidas en la sociedad, mostrando la calidad de organización a la que se podrían integrar los potenciales candidatos para la misma.

La cultura organizacional permite a la empresa conocer la realidad de la misma, Belalcázar que cita a Zubira (2012) menciona que, para la medición de ésta, no existe un modelo estándar o general que se pueda aplicar, sin embargo, se presentan variables como, los procesos, valores y atributos con los que cada organización podría interpretar su cultura existente.

Idalberto Chiavenato en su libro “Comportamiento Organizacional” en su segunda edición (2009) menciona las siguientes características de la cultura organizacional que están detallados en la tabla 2:

Tabla 2. *Características de la cultura organizacional*

Características de la cultura organizacional	
Regularidad de los comportamientos observados	Las interacciones entre los miembros se caracterizan por un lenguaje común, terminología propia y rituales relativos a las conductas y diferencias.
Normas	Pautas de comportamiento, políticas de trabajo, reglamentos y lineamientos sobre la manera de hacer las cosas.
Valores dominantes	Principios que defiende la organización y que espera que sus miembros compartan, como calidad de los productos, bajo ausentismo y elevada eficiencia.
Filosofía	Las políticas que reflejan las creencias sobre el trato que deben recibir los empleados o los clientes.
Reglas	Guías establecidas que se refieren al comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprenderlas para ser aceptados en el grupo
Clima organizacional	La sensación que transmite el local, la forma en que interactúan las personas, el trato a los clientes y proveedores, etcétera.

Fuente: adaptado de Idalberto Chiavenato, 2009

2.1.3 Tipos de cultura organizacional

La figura 8 presenta los diferentes tipos de cultura organizacional

Figura 8. *Tipos de cultura*



Fuente: Adaptado de (Cameron y Quinn, 2011)

➤ **Clan**

Este tipo de cultura está dentro de un entorno familiar donde el trabajo que se desempeña es arduo, sincero e inculcado en la confianza, todo esto conjuntamente con su forma de liderazgo que crea en los trabajadores sinergia, y la aplicación de los valores que posee la organización. Las bases de este tipo de cultura son la cooperación, gratitud, satisfacción y la importancia del progreso de las personas que son brindadas por los gerentes (Cameron y Quinn, 2011).

➤ **Adhocracia**

Este tipo de cultura se basa en el emprendimiento e introducción de productos innovadores en el mercado, siendo esta su principal ficha que destaca en este modelo. Este tipo se centra más en personas ambiciosas, es decir, que asumen riesgos confiando en sus ideas logrando su propia independencia (Cameron y Quinn, 2011).

➤ **Jerarquía**

Es un tipo de cultura que se basa en la eficiencia, eficacia y desempeño, se basa en la jerarquización la cual ya está establecida y organizada, brindando una mayor seguridad laboral (Cameron y Quinn, 2011).

➤ **Mercado**

Este tipo de cultura está centrada en el cumplimiento de objetivos ya que cuenta con un personal profesional, que se maneja de una manera decidida, provocativa y competitiva, que permite cumplir con los resultados deseados. Se caracteriza por ser agresiva y egocéntrica, debido a que es su forma de estrategia para vencer a la competencia (Cameron y Quinn, 2011).

2.1.4 Elementos de la cultura organizacional

Según Salazar Estrada *et al* (2009), presenta los elementos de la cultura organizacional, entre estos están:

- **Identidad de los miembros:** el personal que labora en la organización se identifica a través de su puesto.
- **Énfasis de grupo:** las actividades realizadas se hacen de manera grupal o individual
- **Perfil de la decisión:** en la toma de decisiones es más importante las actividades realizadas o los recursos humanos.
- **Integración:** las actividades actúan de manera ordenada o autónoma.
- **Control:** la presencia de una regulación grande o se ubica al autocontrol.
- **Tolerancia al riesgo:** se toma en cuenta la inventiva, descubrimiento, determinación para la ejecución de actividades, etc.
- **Criterios de recompensa:** se basa en el beneficio o en la preferencia, u otros factores que se consideran.
- **Tolerancia al conflicto:** si se promueve o no el conflicto como componente del desarrollo organizacional.
- **Perfil de los fines o medios:** la cúpula anticipa los fines o medios.
- **Enfoque de la organización:** si el enfoque se direcciona de manera exterior o interna a la organización.

Además de dichos elementos, Pérez et al (2016), manifiesta otros elementos adicionales que se pueden considerar como básicos de la definición de cultura organizacional:

- **Acumulado de valores y creencias esenciales:** valores son aquellos que nos manifiestan si está bien o mal alguna situación de la organización, creencia es el conocimiento del individuo en una labor y sus efectos, y por último los valores y creencias es la determinación de la conducta deseada.
- **La cultura compartida:** son las creencias y valores seguidos por los miembros que conforman la organización en su mayoría.
- **Imagen integrada:** es la imagen que adopta la empresa con el tiempo, y la cual todos los miembros de la empresa se llegan a identificar.
- **Fenómeno persistente:** son invulnerables al cambio que pueden causar contenidos positivos o negativos, sin embargo, están en constante cambio.
- **Iniciativa individual:** cierto grado de responsabilidad con sus actividades, la libertad e independencia que tiene los miembros de la organización.
- **Tolerancia de riesgo:** el valor que los empleados están concurrenidos a ser creativos, inventores y a responsabilizarse de riesgos incurridos.
- **Control:** conjunto de reglas y la supervisión que se requiere para inspeccionar la conducta de los miembros de la organización.
- **Identidad e integración:** cuan identificados se sienten los miembros que laboran con la organización en sí, además que tan organizados son para trabajar de forma coordinada.
- **Sistema de incentivos:** cuanto influye los incentivos con el rendimiento que aporta a la empresa, frente a discreciones como el favoritismo, antigüedad y otros más.
- **Tolerancia del conflicto:** cuanto pueden soportar los miembros de la empresa a una crítica o a conflictos que lleguen a tener.

2.1.5 Factores que influyen en la cultura organizacional

Según Morelos y Fontalvo (2014) mencionan que existen factores que son indispensables e influyen en la cultura organizacional de los negocios, los cuales están descritos a continuación:

- **Estrategia:** para el desarrollo de la estrategia ideal se debe situar en el entorno específico donde se quieren aplicar, además las estrategias facilitaran la toma de decisiones y planeación más eficaz, de esta manera se distinguirá de la competencia.
- **Estructura:** es un patrón que será variable debido a situaciones que se presenten, de esta manera poder pronosticar ciertos comportamientos y en base a ello controlarlos.
- **Trabajo en grupo:** es la intervención de individuos para formar un grupo que permita compartir conocimientos y de esta manera lograr un propósito plateado por los gerentes o líderes de la organización.
- **Estilo de liderazgo de los managers:** la persona líder dentro de la organización debe ser capaz de generar un impacto positivo junto a su grupo de trabajo. Además, la cultura propia del líder influirá en gran parte en la captación de actividades que asigna al grupo.
- **Características organizacionales:** las características influyen en gran parte al tipo de cultura que se desenvuelve. Un punto que se considera importante dentro de este factor es el tamaño de la empresa, es decir si es una empresa pequeña esta tendrá una cultura similar, pero, por otro lado, si es una empresa grande se podrá dividir en subculturas dependiendo del área.
- **Fundadores y propietarios:** este factor es dependiendo de los propietarios de la compañía, la cúpula de la empresa ya que si es un grupo pequeño la cultura que impulsan ellos es de manera más significativa. Los colaboradores de la empresa captaran los valores infundidos por los dueños y precursores.
- **Ambiente:** es en el ambiente en que los individuos laboran, donde puede existir cambios en el entorno y este influenciara dentro de la empresa. En el entorno que se encuentra debe existir un grado alto de incertidumbre debido a que se considera varios elementos influyentes como: ecológico, económico, mercado distinguido, tecnológico, etc.

2.1.6 Objetivos de medir la cultura organizacional

- Establecer una identidad que sea característica de la organización, de esta manera impulsar a los trabajadores a un comportamiento que cumpla con los objetivos requeridos por la empresa.
- Generar una buena reputación para la organización, ya que su marca será reconocida gracias a su cultura organizacional bien definida.

- Plantear una estructura organizacional que permita a la organización ser sostenible en el tiempo.

2.2 Clima organizacional

2.2.1 Definición de clima organizacional

Las definiciones que presentan del clima organizacional, serán las más cercanas que existan a propósito del estudio, de acuerdo con Domínguez *et al* que citan a Gairín (2013) el concepto de clima organizacional lo toma como la relación que hay entre el personal de una organización y los conocimientos que tiene cada uno de ellos, llegan a ser un papel fundamental dentro de un clima colectivo. Es por eso que se considera como esquemas colectivos de significado.

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

De acuerdo a Sandoval que cita a Waters el mismo que relaciona las definiciones por Halpins y Crofts, y Litwin y Stringer (2004), definen al clima organizacional, encontrando paridad en sus definiciones, determinar que el clima organizacional es, “los conocimientos que tiene el personal que labora en una organización de la cual forman parte, y ciertos aspectos que hayan estimulado la empresa dentro de la persona”.

Según Domínguez *et al.* (2013), el clima organizacional se fundamenta en apreciaciones individuales como son, los patrones más frecuentes en las actitudes y sentimientos que dan sentido a una organización a la que pertenecen.

Según Bravo, *et al* que cita a Álvarez (2017) con su definición de clima organizacional manifiesta, que el ambiente de trabajo surge a raíz de factores como los interpersonales, físicos y organizacionales, teniendo como base tres enfoques: infraestructura de la empresa, factores específicos según la misma, y versatilidad de la calidad y manifestación de los factores mencionados.

2.2.2 Objetivos de medir el clima organizacional

Medir el clima organizacional es muy importante en las instituciones, por tanto, se han considerado los siguientes objetivos de la medición de clima organizacional:

- Mejorar el nivel de producción en la organización.
- Aumentar el sentido de pertenencia de los trabajadores hacia la empresa.
- Tener una mejor fluidez en la comunicación y a su vez una buena relación entre todos los individuos que conforman la organización.
- Aumentar la confianza en los trabajadores para que intervengan más en la toma de decisiones.
- Crear satisfacción laboral y dar reconocimiento a los miembros que conforman la empresa.

2.2.3 Importancia de clima organizacional

A partir de los conceptos mencionados anteriormente se ha determinado la importancia significativa que tiene un buen clima organizacional dentro de una empresa, éste nos permite identificar el valor que llega a tener un buen manejo en este ámbito para el personal que labora en la institución, por ello algunos autores manifiestan sus opiniones con respecto a la medición de dicho clima organizacional, para Chiavenato (2009) considera que mediante el estudio del clima, se permite a las empresas identificar el estado de las mismas y si el diagnóstico resulta favorecido se traduce que el personal posee actitudes de ánimo, interés, colaboración irrestricta, etc; mientras que si este estudio resulta desfavorecido, traduce que el personal se encuentra en problemas con actitudes de depresión, desinterés, apatía, etc. Por tal motivo es importante tener dicho diagnóstico para detectar resultados negativos que afecten en los cumplimientos de los objetivos de la empresa.

De acuerdo a Segredo (2013), manifiesta que el clima organizacional en las instituciones, es un elemento indispensable para la sostenibilidad y desarrollo de la estrategia organizacional, que es planificada para que la administración posea una visión a largo plazo. Además, es importante, ya que permite clarificar las necesidades verídicas que requiere la institución para obtener el objetivo deseado, y de esta manera tomar acciones en el presente para alcanzar la visión a futuro de la institución.

El clima organizacional es un diagnóstico indispensable que permite a las empresas saber cuál es su estado actual, con el fin de identificar el entorno laboral en el cual está trabajando el personal de la empresa y en el caso de que el resultado sea negativo poder tomar las debidas correcciones para disminuir el impacto negativo en un futuro.

2.2.4 Herramientas de clima organizacional

Para lograr el diagnóstico del clima organizacional, se tienen herramientas que permiten identificar el estado en que se encuentra la empresa; varios autores han brindado dichos instrumentos que facilitan el estudio del ambiente laboral. A continuación, se detallan los más significativos que pueden aplicarse para un estudio de este tema.

Tabla 3. *Herramientas para medir el diagnóstico de Clima Organizacional*

Nombre	Autor	No. de dimensiones	No. de preguntas	Dimensiones
Cuestionario de Litwin y Stringer creada en 1968	Litwin y Stringer	Cuenta con nueve dimensiones	Contiene 53 preguntas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estructura Organizacional 2. Responsabilidad 3. Recompensa 4. Riesgo 5. Apoyo 6. Calidez 7. Estándares de conflicto 8. Identidad 9. Lealtad
Likert creada en el año 1967	Rensis Likert	Cuenta con ocho dimensiones	Contiene 21 preguntas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Métodos de mando 2. Fuerza motivacional 3. Procesos de comunicación 4. Procesos de la influencia 5. Procesos de toma de decisiones 6. Procesos de planificación

				<ol style="list-style-type: none"> 7. Procesos de control 8. Rendimiento y de perfeccionamiento
Cuestionario de Bowers y Taylor creada en 1972	Bowers y Taylor	Cuenta con cinco dimensiones	Contiene 30 preguntas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apertura a cambios tecnológicos 2. Recursos humanos 3. Comunicación 4. Motivación 5. Toma de decisiones
Cuestionario de Koys y DeCottis creada en 1991	Koys y DeCottis	Cuenta con ocho dimensiones	Contiene 40 preguntas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Autonomía 2. Cohesión 3. Confianza 4. Presión 5. Apoyo 6. Reconocimiento 7. Equidad 8. Innovación
TECLA creada en el 1977	John Sudarsky	Cuenta con siete dimensiones	Contiene 90 preguntas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conformidad 2. Responsabilidad 3. Normas de excelencia 4. Recompensa 5. Claridad organizacional 6. Calor y apoyo 7. Seguridad y salario

Nota: Es un cuadro explicativo donde se reúnen varias herramientas que se utiliza para el diagnóstico de clima organizacional propuesto por varios autores. Esta información ha sido recolectada de varios artículos.

2.2.5 Tipos de clima organizacional

Según González *et al* manifiesta que Likert (2018), propone que hay dos importantes tipos de clima organizacional en una empresa, estos son autoritario y participativo. Al hablar del clima autoritario, se divide en explotador, que se define como desconfianza de parte de

la cúpula administrativa hacia sus empleados, y esto genera temor, falta de interacción y por consecuente una comunicación ineficiente. Por otro lado, el paternalista se identifica por la confianza entre la alta gerencia y los subordinados, generando las recompensas y castigos como origen de motivación para los trabajadores.

De igual manera según González *et al*, manifiesta que Likert (2018), que el clima participativo presenta una subdivisión donde se localizan los sistemas: consultivo, que se caracteriza por la confianza de los directivos hacia los trabajadores, brindándoles oportunidad de tomar decisiones; y por otro lado el sistema participativo en grupo, que mantiene una comunicación fluida de manera vertical, horizontal, ascendente y descendente. En el mismo la toma de decisiones compete a todo el grupo de trabajo.

CAPÍTULO 3

3. METODOLOGÍA Y ANALISIS DE RESULTADOS

En el capítulo tres se detalla la herramienta que será utilizada para medir el diagnóstico de clima organizacional, la cual se propuso y fue aceptada por la empresa. El cuestionario ayudará a conocer el estado en que se encuentra el ambiente laboral de la empresa MP3 Car Soundvision. Al momento de obtener los resultados que fueron medidos por la herramienta, se procederá a identificar y plantear una propuesta de plan de acción.

3.1 Metodología y enfoque de la investigación

La implementación de un diagnóstico organizacional tiene como finalidad identificar las dimensiones que se encuentran con falencias dentro de la empresa, para poder determinar el grado de que éstas actúan frente al clima laboral de la misma, afectando el cumplimiento de los objetivos por la falta de compromiso de los trabajadores.

El análisis del clima organizacional se elaborará mediante una investigación que tendrá un enfoque mixto, es decir, se trabajará de manera cuantitativa, Escudero y Cortez (2017) expone que es un “análisis que se hace en base a valoraciones y mediciones numéricas” los cuales permiten generar datos fiables, con el objetivo de buscar explicaciones fundamentadas. Por otro lado, con la aplicación de una herramienta planteada de medición de diagnóstico, se trabajará de manera cualitativa como señala Escudero y Cortez (2017), es “una perspectiva que hace la persona desde su punto de vista en base a las experiencias que ha tenido a lo largo de su vida”, dentro de ésta se tendrá lugar en la interpretación de los resultados obtenidos en la investigación, para generar un plan de acción en beneficio de la empresa.

La investigación será aplicada con un nivel de profundización exploratoria, según Escudero y Cortez (2017) manifiestan que “la investigación exploratoria es aquella que se desconoce en su totalidad”, por eso busca la manera de adaptarse dentro de una problemática planteada. En base a esto, se asigna como investigación exploratoria, ya que en la empresa no se ha analizado nunca el clima organizacional, además la investigación será de una manera transversal, debido a que se la realizará dentro de un tiempo determinado. La recolección de datos se realizará a todo el personal de la empresa que labora actualmente, para ello se

aplicará a cada trabajador conjuntamente con el área de recursos humanos, una encuesta para la obtención de la información, la misma que será procesada mediante el programa Microsoft Excel en su tabulación y presentación, como base para plasmar un plan de acción.

3.1.1 Investigación de campo

La investigación de campo es definida por los autores Najera y Paredes que citan a Muñoz (2017), como “la aplicación intencionalmente y con conocimiento de distintas maneras de recolectar información para después analizarla, estudiarla, interpretarla y aplicarla a algún estudio social”. Esta investigación nos permitió recolectar datos en el centro de la investigación, en este caso en las instalaciones de la empresa Mp3 Car Soundvision, para ello se aplicaron encuestas a todo el personal esto se realizó conjuntamente con el departamento de recursos humanos de la empresa y las mismas se llevaron a cabo en varias visitas a las instalaciones de la organización.

Se encuestó a 154 trabajadores de la empresa, tanto administrativos y operativos. Gracias a la recolección de la información se pudo diagnosticar el clima laboral para cumplir con los objetivos, y a su vez proponer un plan de acción en base a los resultados obtenidos.

3.1.2 Herramienta aplicada

Según Fiallo *et al* que cita a Litwin y Stringer (2015), establecen 53 preguntas divididas en nueve dimensiones, las que abarcan en el estudio de clima organizacional, estas se detallan a continuación:

- **Estructura:** de qué manera están divididos los grupos de trabajo en diferentes niveles jerárquicos basándose en el organigrama plasmado en la empresa. Pregunta uno hasta la 10.
- **Responsabilidad:** cada individuo que realiza las actividades debe saber cumplirlas de una manera autónoma, sin embargo, tendrá una supervisión por parte de sus superiores. Pregunta 11 hasta la 17.
- **Recompensa:** después del cumplimiento de los objetivos y generar resultados positivos, que reciben las personas que lo realizaron. Pregunta 18 hasta la 23.
- **Desafío o riesgo:** hasta que cierto punto se acepten riesgos en los que pueda incurrir por el cumplimiento de los objetivos. Pregunta 24 hasta la 28.

- **Relaciones o calor:** una buena relación laboral a todo nivel jerárquico, sin afectar y generar inconvenientes. Pregunta 29 hasta la 33.
- **Estándares:** indica un patrón que se debe seguir en base a que se puedan cumplir los objetivos sin dramatizar lo esperado. Pregunta 34 hasta la 39.
- **Cooperación o apoyo:** el sentido de apoyo que tienen cada uno de los individuos para el cumplimiento de objetivos comunes que establece la empresa. Pregunta 40 hasta la 44
- **Conflicto:** es una disputa que se genera a partir de diferencias que tiene los individuos que conforman la empresa, así sea por motivos de trabajo o social. Pregunta 45 hasta la 49.
- **Identidad:** es cierto grado de pertenencia del individuo a la empresa, ya que aportado sus esfuerzos para alcanzar objetivos planteados. Pregunta 50 hasta la 53.

La herramienta que será aplicada emplea una escala de Likert que consta de cuatro opciones de respuesta, las mismas que son: muy en desacuerdo; en desacuerdo; muy de acuerdo y de acuerdo. Esta herramienta posee un valor alto de confiabilidad debido a que su alfa de Cronbach es de 0,89, indicándonos una buena consistencia en el instrumento utilizado.

3.1.3 Alfa de Cronbach

Este coeficiente fue creado por Lee J. Cronbach en el año 1951 y el mismo tiene como finalidad evaluar la confiabilidad de instrumentos que utilizan una escala de Likert (Oviedo y Campo, 2005). Según Milton Quero que citó a Carmines y Zeller (2010) mencionan que un instrumento es confiable siempre y cuando el coeficiente de Cronbach es superior al 0,80. La fórmula para calcular el coeficiente de Cronbach se presentará a continuación:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum vi}{vt} \right] \text{ donde:}$$

$$\alpha = \frac{53}{53 - 1} \left[1 - \frac{30,9881093}{253,078934} \right]$$

$$\alpha = 0,8944316246$$

α = Alfa de Cronbach

K= (Número total de ítems)

V_i = Varianza por cada ítem (Anexo)

V_t = Varianza total (Anexo)

3.1.4 Análisis y tabulación de datos

Para el análisis de los datos empleamos metodologías que son basadas en la recolección de la información, de manera que podamos tabular y presentar de manera gráfica y numérica.

Las encuestas se realizaron en las instalaciones de la empresa, tanto en planta de producción como en las sucursales de Cuenca, Guayaquil y Quito. Sumando todos los trabajadores participantes resultó un total de 154 encuestas, las mismas que fueron tabuladas mediante el software Microsoft Excel, para este proceso, a las respuestas se les asignó un valor en una escala de Likert, las cuales están detallados a continuación:

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

En el caso de las preguntas que son negativas o polarizadas, para su tabulación se le asignó un valor inverso a los presentados anteriormente en una escala de Likert, que se presentan a continuación:

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

Las preguntas que están estructuradas de manera negativa que se encuentran en la herramienta de Litwin y Stringer (2001) son las siguientes:

Dimensiones:

- **Estructura (1 al 10):** Preguntas 6,7,8
- **Responsabilidad (11 al 17):** Preguntas 11, 16, 17
- **Recompensa (18 al 23):** Preguntas 21, 23
- **Desafío o riesgo (24 al 28):** Pregunta 27

- **Relaciones o calor (29 al 33):** Pregunta 31, 32
- **Estándares de desempeño (34 al 39):** Pregunta 38
- **Cooperación o apoyo (40 al 44):** Pregunta 40
- **Conflicto (45 al 49):** Pregunta 45, 49
- **Identidad (50 al 53):** Pregunta 53

Para la obtención de las frecuencias de respuesta de cada pregunta, como primer punto se aplicó en el software Microsoft Excel la función “CONTAR.SI” que fue de gran ayuda para saber la cantidad de respuestas que se tuvo por opción en cada pregunta para poder luego determinar un porcentaje general de cada opción de respuesta en cada pregunta. Para sacar el porcentaje mencionado anteriormente se dividió el total de cada opción de respuesta por el número total de encuestados (154 encuestados) y se multiplicó por 100, por ejemplo, en la pregunta 24 existieron 12 personas que eligieron la opción de respuesta que es “Muy Desacuerdo”, 63 personas que eligieron la opción “Desacuerdo”, 61 personas eligieron “De acuerdo” y finalmente 18 personas eligieron la opción “Muy de acuerdo”; Para sacar las frecuencias se realizó de la siguiente manera:

$$\text{“Muy desacuerdo”}: \frac{12}{154} \times 100 = 7,79\%;$$

$$\text{“Desacuerdo”}: \frac{63}{154} \times 100 = 40,91\%;$$

$$\text{“De acuerdo”}: \frac{61}{154} \times 100 = 39,61\% \text{ y}$$

$$\text{“Muy de acuerdo”}: \frac{18}{154} \times 100 = 11,69\%,$$

Después de sumar las respuestas de los porcentajes tenemos como respuesta el 100% dándonos a conocer que hemos tomado todos los datos de respuesta de la pregunta.

En cuanto a los promedios por pregunta, de igual manera se utilizó el sistema Microsoft Excel, específicamente la función “PROMEDIO”, que consiste básicamente en seleccionar todos los datos que existe por pregunta y aplicando la función se obtiene la respuesta. De la misma manera, para obtener el promedio que existe por cada dimensión se procedió a seleccionar los promedios de cada pregunta y utilizando la misma función “PROMEDIO” se obtuvo la respuesta.

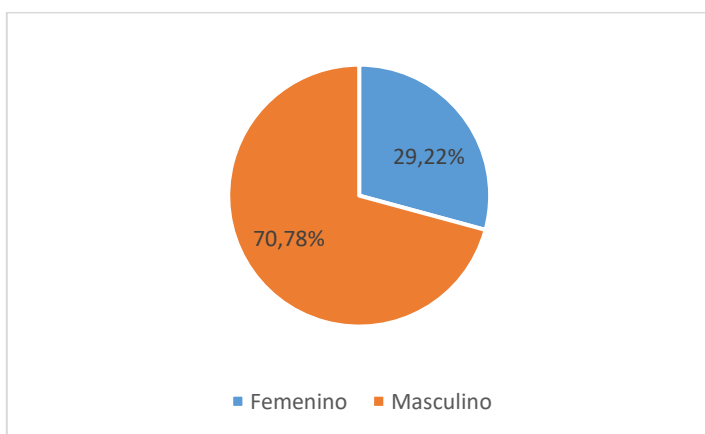
3.2 Resultados del diagnóstico del clima organizacional

3.2.1 Género

Tabla 4. *Género*

Genero	Número	%
Femenino	45	29,22%
Masculino	109	70,78%
Total	154	100%

Figura 9. *Género*



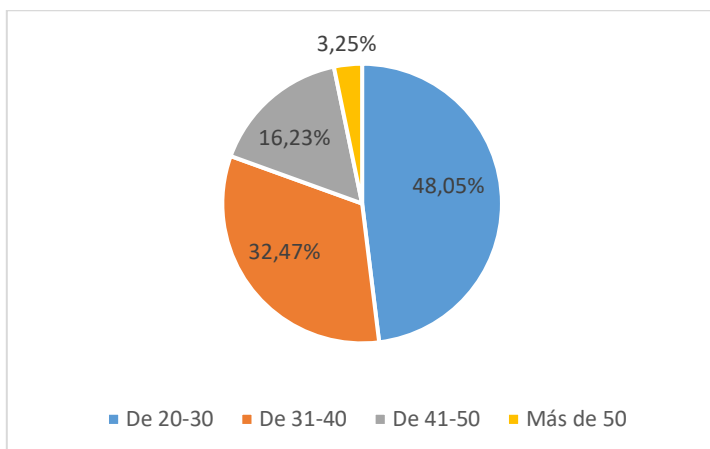
Como se puede observar en la figura 9, dentro de la empresa existe un **70,78%** que pertenece al género masculino, siendo la mayoría y, por otro lado, el **29,22%** pertenece al género femenino.

3.2.2 Edad

Tabla 5. *Edad*

Rango	Años	%
Entre 20-30	74	48,05%
Entre 30-40	50	32,47%
Entre 40-50	25	16,23%
Más de 50	5	3,25%
Total	154	100,00%

Figura 10. *Edad*



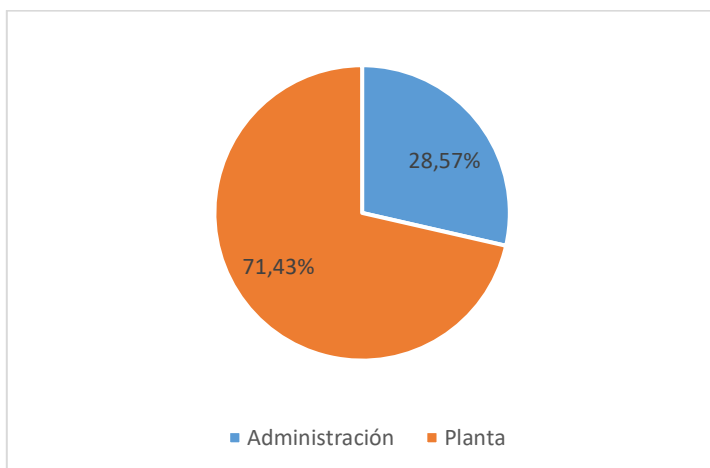
En la edad del personal como se puede observar en la figura 10, en la empresa la mayoría de su personal se encuentra en el rango de 20 a 30 años de edad siendo un **48,05%**, un **32,47%** pertenece al rango de 31 a 40 años, por otro lado, un **16,23%** pertenece al rango de 41 a 50 años, y por último un **3,25%** pertenece al personal mayor a 50 años.

3.2.3 Departamentos

Tabla 6. *Departamentos*

Departamento	Número	%
Administración	44	28,57%
Planta	110	71,43%
Total	154	100,00%

Figura 11. *Departamentos*



Como demuestra la figura 11, el personal que labora en la empresa se divide en dos, donde el **71,43%** pertenece al área de planta, y el restante siendo **28,57%** corresponde al área administrativa.

3.2.4 Dimensión estructura

1. En esta organización las tareas están claramente definidas.
2. En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas.
3. En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones.
4. Conozco claramente las políticas de esta organización.
5. Conozco claramente la estructura organizativa de esta institución.
6. En esta institución no existen muchos papeleos para hacer los trámites.
7. El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta).
8. Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.
9. En esta organización se tiene claro a quien reportar.
10. Nuestra gerencia muestra interés porque las normas, métodos y procedimientos estén caros y se cumplan.

Figura 12. *Promedios de las preguntas de la dimensión estructura*

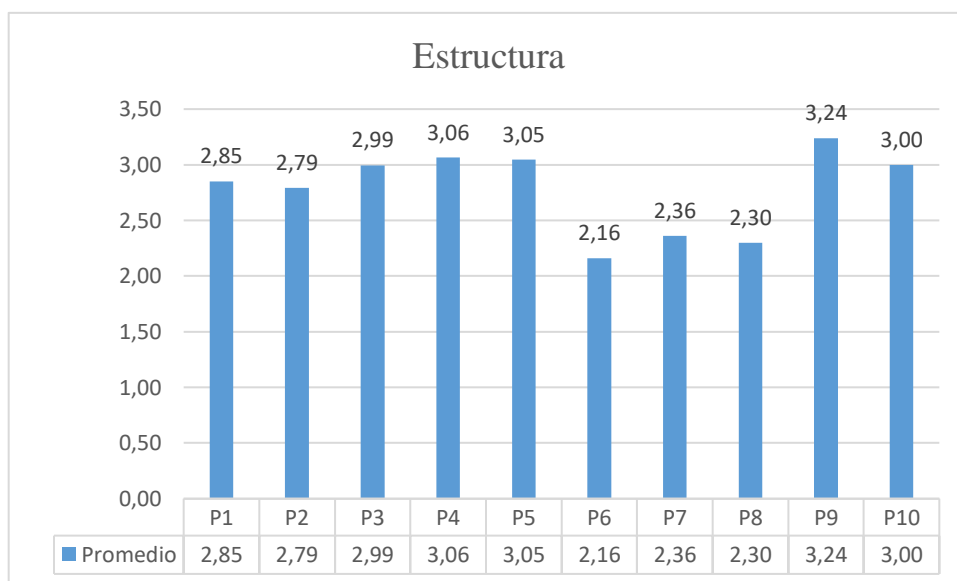
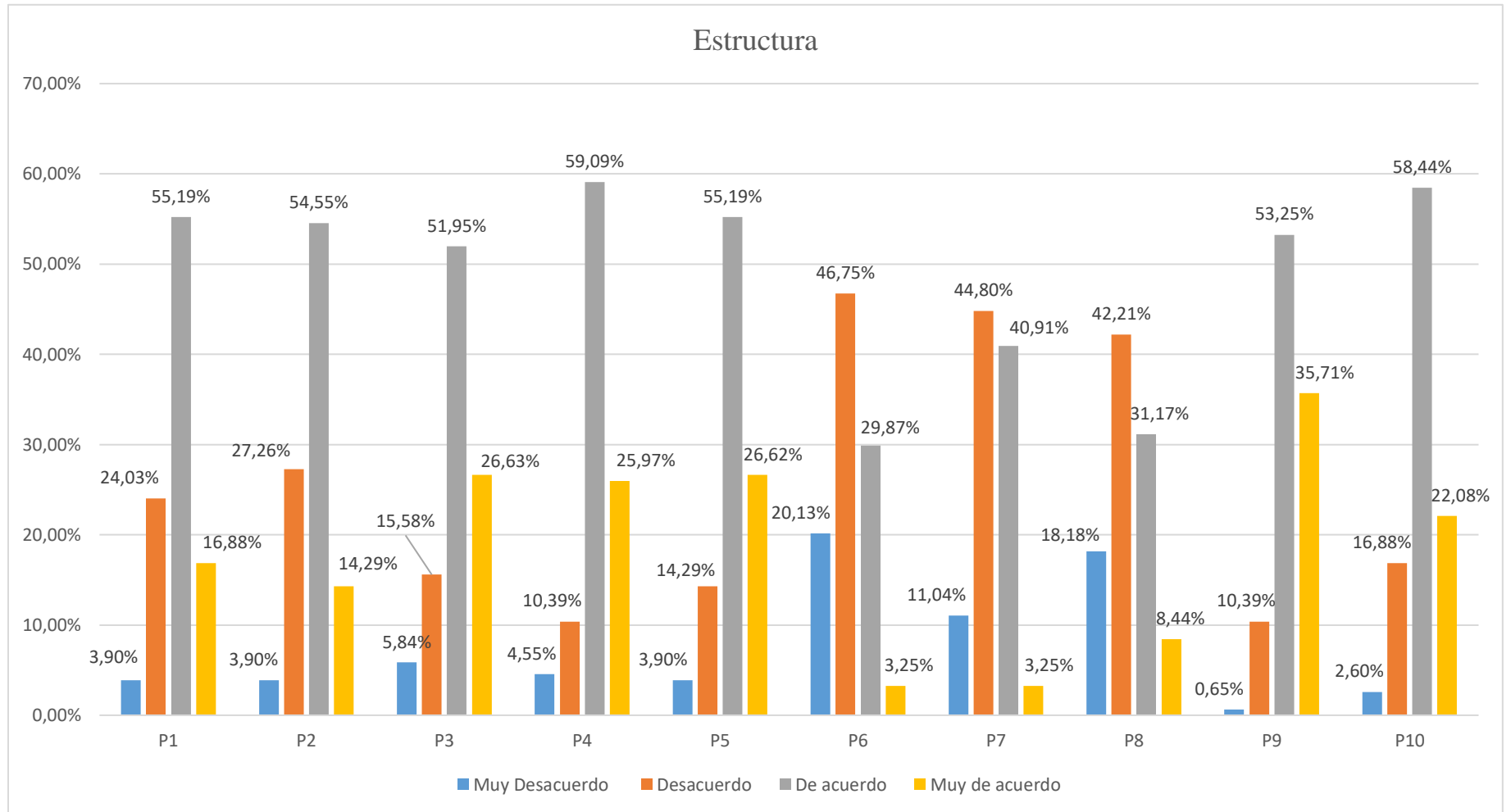


Figura 13. Frecuencias de las preguntas de la dimensión estructura



- **Pregunta 1:** ¿En esta organización las tareas están claramente definidas? El **3,90%** de los encuestados están muy en desacuerdo, el **24,03%** se encuentran en desacuerdo, mientras que el **55,19%** de los encuestados se encuentran de acuerdo y el **16,88%** se encuentran muy de acuerdo. Según los datos obtenidos esta pregunta tiene como promedio de **2,85** en un rango favorable, indicándonos que gran parte de los empleados tienen conocimiento claro de las tareas designadas.
- **Pregunta 2:** ¿En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas? El **3,90%** de los encuestados están muy en desacuerdo, el **27,27%** se encuentran en desacuerdo, mientras que el **54,55%** de los encuestados se encuentran de acuerdo y el **14,29%** se encuentran muy de acuerdo. Según los datos obtenidos esta pregunta tiene como promedio de **2,79** en un rango favorable, evidenciando que los encuestados definen a las tareas como lógicamente estructuradas.
- **Pregunta 3:** ¿En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones? El **5,84%** de los encuestados están muy en desacuerdo, el **15,58%** se encuentran en desacuerdo, mientras que el **51,95%** de los encuestados se encuentran de acuerdo y el **26,62%** se encuentran muy de acuerdo. Según los datos obtenidos esta pregunta tiene como promedio de **2,99** en un rango favorable, dándonos a conocer que la mayoría de los encuestados si tienen conocimiento certero de quien es el que manda y toma las decisiones en la empresa.
- **Pregunta 4:** ¿Conozco claramente las políticas de esta organización? El **4,55%** de los encuestados están muy en desacuerdo, el **10,39%** se encuentran en desacuerdo, mientras que el **59,09%** de los encuestados se encuentran de acuerdo y el **25,97%** se encuentran muy de acuerdo. Según los datos obtenidos esta pregunta tiene como promedio de **3,06** en un rango muy favorable, evidenciando que gran parte de los encuestados conocen claramente las políticas de la empresa.
- **Pregunta 5:** ¿Conozco claramente la estructura organizativa de esta institución? El **3,90%** de los encuestados están muy en desacuerdo, el **14,29%** se encuentran en desacuerdo, mientras que el **55,19%** de los encuestados se encuentran de acuerdo y el **26,62%** se encuentran muy de acuerdo. Según los datos obtenidos esta pregunta tiene como promedio de **3,05** en un rango muy favorable, evidenciando que la mayoría de los encuestados si conoce claramente la estructura de la empresa.

- **Pregunta 6:** ¿En esta institución no existen muchos papeleos para hacer los trámites? El **20,13%** de los encuestados están muy en desacuerdo, el **46,75%** se encuentran en desacuerdo, mientras que el **29,87%** de los encuestados se encuentran de acuerdo y el **3,25%** se encuentran muy de acuerdo. Según los datos obtenidos esta pregunta tiene como promedio de **2,16** en un rango favorable, indicándonos que los encuestados están de acuerdo que en la organización no existen muchos papeleos para los tramites a realizar.
- **Pregunta 7:** ¿El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta)? El **11,04%** de los encuestados están muy en desacuerdo, el **44,81%** se encuentran en desacuerdo, mientras que el **40,91%** de los encuestados se encuentran de acuerdo y el **3,25%** se encuentran muy de acuerdo. Según los datos obtenidos esta pregunta tiene como promedio de **2,36** en un rango favorable, dándonos a conocer que más de la mitad de los encuestados sienten que por el exceso de reglas, detalles administrativos y tramites imposibilitan que las nuevas ideas sean tomadas en cuenta.
- **Pregunta 8:** ¿Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación? El **18,18%** de los encuestados están muy en desacuerdo, el **42,21%** se encuentran en desacuerdo, mientras que el **31,17%** de los encuestados se encuentran de acuerdo y el **8,44%** se encuentran muy de acuerdo. Según los datos obtenidos esta pregunta tiene como promedio de **2,30** en un rango favorable, evidenciando que un poco más de la mitad los encuestados están de acuerdo que la productividad es afectada por un mal manejo de organización y planificación.
- **Pregunta 9:** ¿En esta organización se tiene claro a quién reportar? El **0,65%** de los encuestados están muy en desacuerdo, el **10,39%** se encuentran en desacuerdo, mientras que el **53,25%** de los encuestados se encuentran de acuerdo y el **35,71%** se encuentran muy de acuerdo. Según los datos obtenidos esta pregunta tiene como promedio **3,24** en un rango muy favorable, dándonos a conocer que la mayoría de los encuestados si tienen claro a quien deben reportar novedades si se lo requiere.
- **Pregunta 10:** ¿Nuestra gerencia muestra interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan? El **2,60%** y el **16,88%** de los encuestados están muy en desacuerdo y en desacuerdo respectivamente, mientras que el **58,44%** de

los encuestados se encuentran de acuerdo y el **22,08%** se encuentran muy de acuerdo. Según los datos obtenidos esta pregunta tiene como promedio **3,00** en un rango favorable, dando como resultado que gran parte de los encuestados perciben que la gerencia si muestra interés en que las normas, métodos y procedimientos se cumplan y estén claros.

En general la dimensión estructura tiene un promedio de **2,78** lo que nos indica que gran parte de los encuestados están de acuerdo que la empresa se maneja de una forma estructurada, es decir, es organizada y jerarquizada. Además, también se pudo evidenciar que los encuestados tienen conocimientos de sus normas, reglas y responsabilidades.

3.2.5 Dimensión responsabilidad

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

Figura 14. *Promedios de las preguntas de la dimensión responsabilidad*

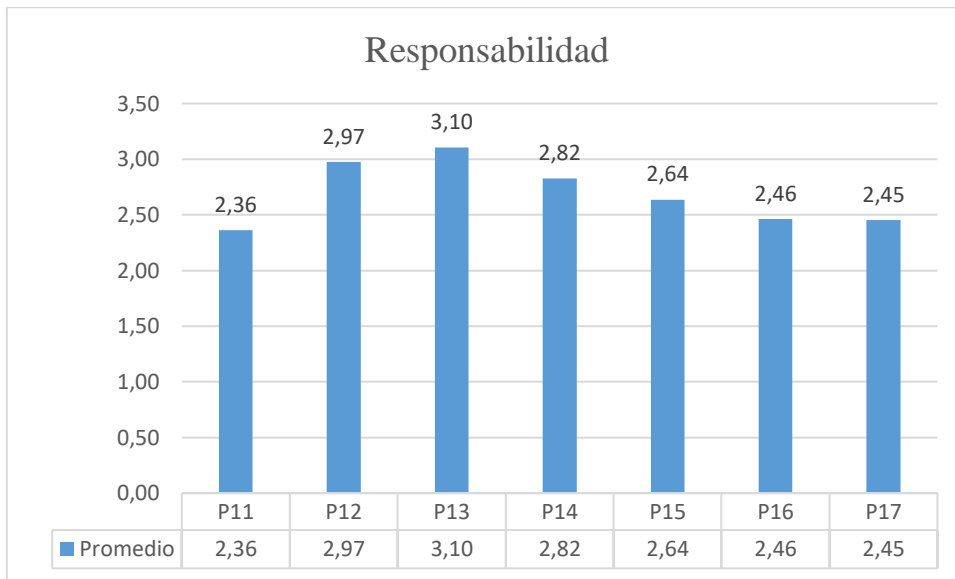
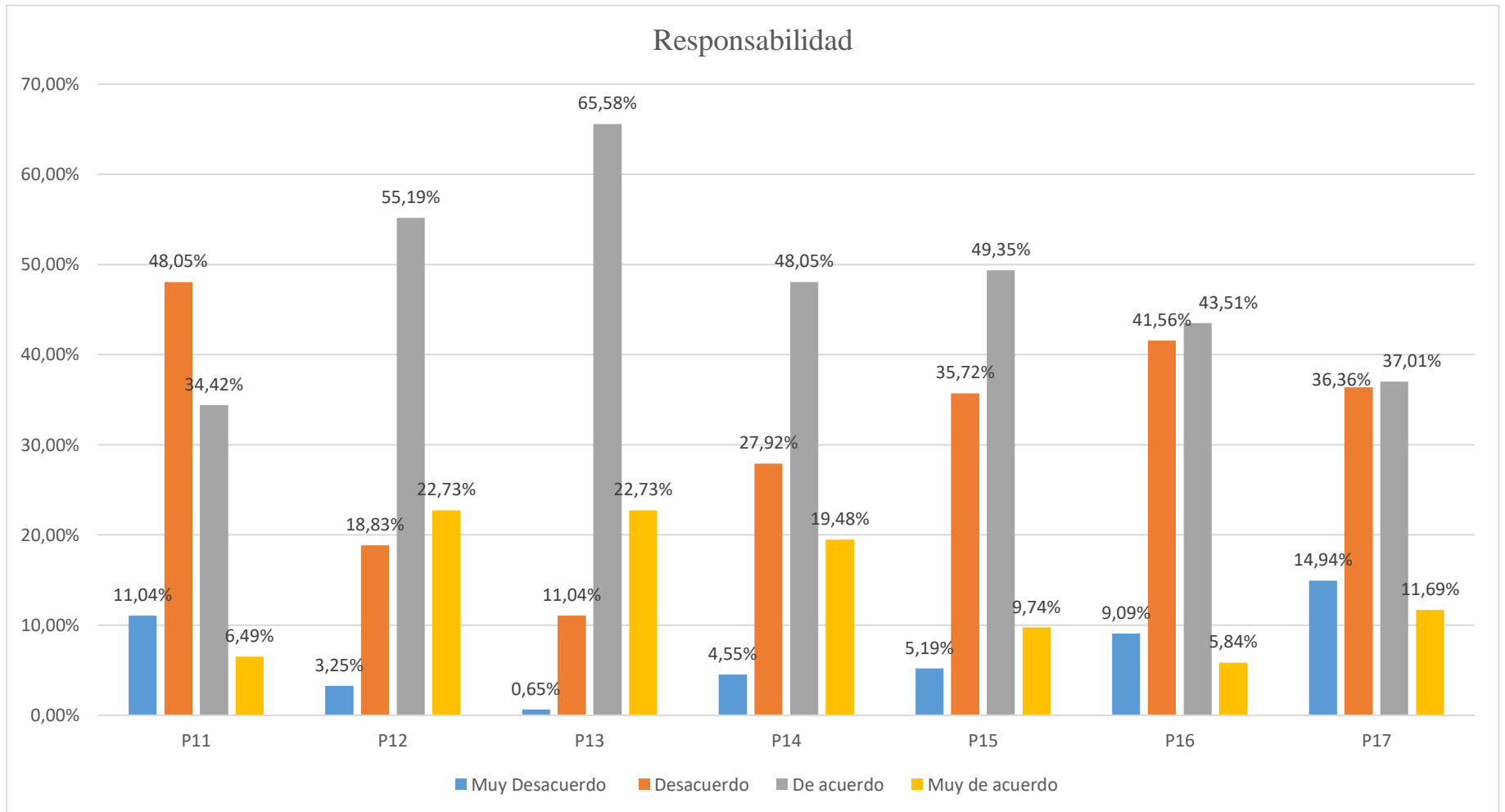


Figura 15. Frecuencias de las preguntas de la dimensión responsabilidad



- **Pregunta 11:** ¿Desconfiamos mucho de los juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces? El **11,04%** y el **48,05%** de los encuestados están muy en desacuerdo y en desacuerdo respectivamente, mientras que el **34,42%** de los encuestados se encuentran de acuerdo y el **6,49%** se encuentran muy de acuerdo. Según los datos obtenidos esta pregunta tiene como promedio **2,36** en un rango favorable, dando como resultado que más de la mitad de los encuestados prefiere verificar dos veces las actividades antes que confiar en juicios individuales.
- **Pregunta 12:** ¿A la gerencia le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificando con ellos? El **3,25%** y el **18,83%** de los encuestados están muy en desacuerdo y en desacuerdo respectivamente, mientras que el **55,19%** de los encuestados se encuentran de acuerdo y el **22,73%** se encuentran muy de acuerdo. Según los datos obtenidos esta pregunta tiene como promedio **2,97** en un rango favorable, indicándonos que más de la mitad de los encuestados sienten que la gerencia le gusta que realicen los trabajos sin que ellos estén verificando como se realizan las actividades.
- **Pregunta 13:** ¿Mis superiores sólo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado? El **0,65%** de los encuestados están muy en desacuerdo, el **11,04%** se encuentran en desacuerdo, mientras que el **65,58%** de los encuestados se encuentran de acuerdo y el **22,73%** se encuentran muy de acuerdo. Según los datos obtenidos esta pregunta tiene como promedio **3,10** en un rango muy favorable, indicándonos que la mayoría de los encuestados piensan los superiores trazan planes generales y cada uno es responsable de cumplirlos.
- **Pregunta 14:** ¿En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo? El **4,55%** de los encuestados están muy en desacuerdo, el **27,92%** se encuentran en desacuerdo, mientras que el **48,05%** de los encuestados se encuentran de acuerdo y el **19,48%** se encuentran muy de acuerdo. Según los datos obtenidos esta pregunta tiene como promedio **2,82** en un rango muy favorable, dándonos a conocer que gran parte de los encuestados hacen sus actividades por iniciativa propia cuando lo amerite.
- **Pregunta 15:** ¿Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí misma? El **5,19%** y el **35,71%** de los encuestados están muy en desacuerdo y en desacuerdo respectivamente, mientras que el **49,35%** de los encuestados se

encuentran de acuerdo y el **9,74%** se encuentran muy de acuerdo. Según los datos obtenidos esta pregunta tiene como promedio **2,64** en un rango favorable, indicándonos que más de la mitad de los empleados resuelven los problemas encontrados por iniciativa propia.

- **Pregunta 16:** ¿En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas? El **9,09%** y el **41,56%** de los encuestados están muy en desacuerdo y en desacuerdo respectivamente, mientras que el **43,51%** de los encuestados se encuentran de acuerdo y el **5,84%** se encuentran muy de acuerdo. Según los datos obtenidos esta pregunta tiene como promedio **2,46** en un rango favorable, dando como resultado más de la mitad de los encuestados mencionan que existen gran cantidad de excusas cuando se comete un error.
- **Pregunta 17:** ¿En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades? El **14,94%** y el **36,36%** de los encuestados están muy en desacuerdo y en desacuerdo respectivamente, mientras que el **37,01%** de los encuestados se encuentran de acuerdo y el **11,69%** se encuentran muy de acuerdo. Según los datos obtenidos esta pregunta tiene como promedio **2,45** en un rango favorable, indicándonos que más de la mitad de los empleados están de acuerdo que uno de los problemas es que los individuos no toman sus responsabilidades.

La dimensión responsabilidad tiene un promedio general de **2,69** lo que nos da a conocer que más de la mitad de los encuestados cumplen sus responsabilidades por iniciativa propia, pero también son monitoreados y supervisados. Además, también tienen la capacidad de resolver problemas encontrados por su propia cuenta.

3.2.6 Dimensión recompensa

18. En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.
19. Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mayores que las amenazas y críticas.
20. Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.
21. En esta organización hay mucha crítica.

22. En esta organización existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.

23. Cuando cometo un error me sancionan.

Figura 16. Promedios de las preguntas de la dimensión recompensa

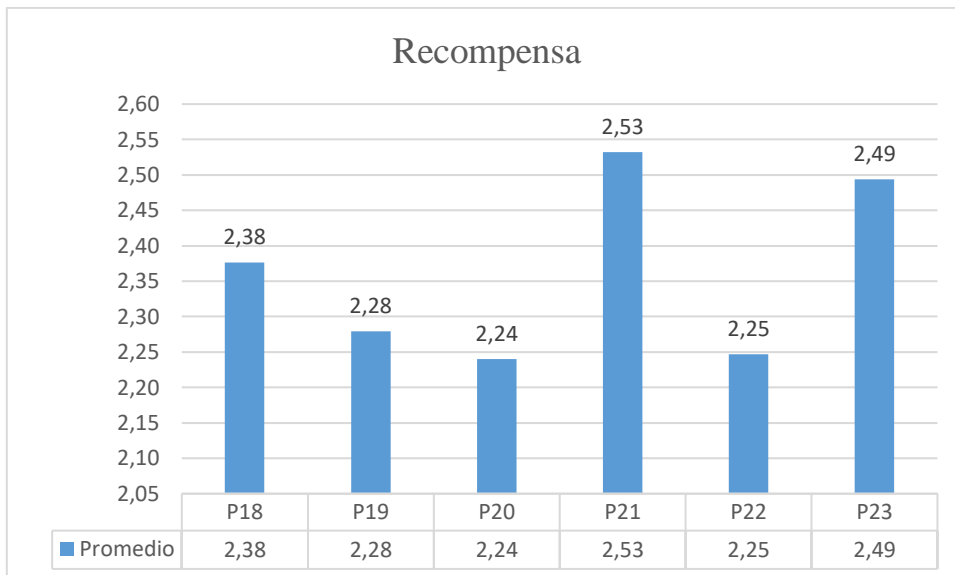
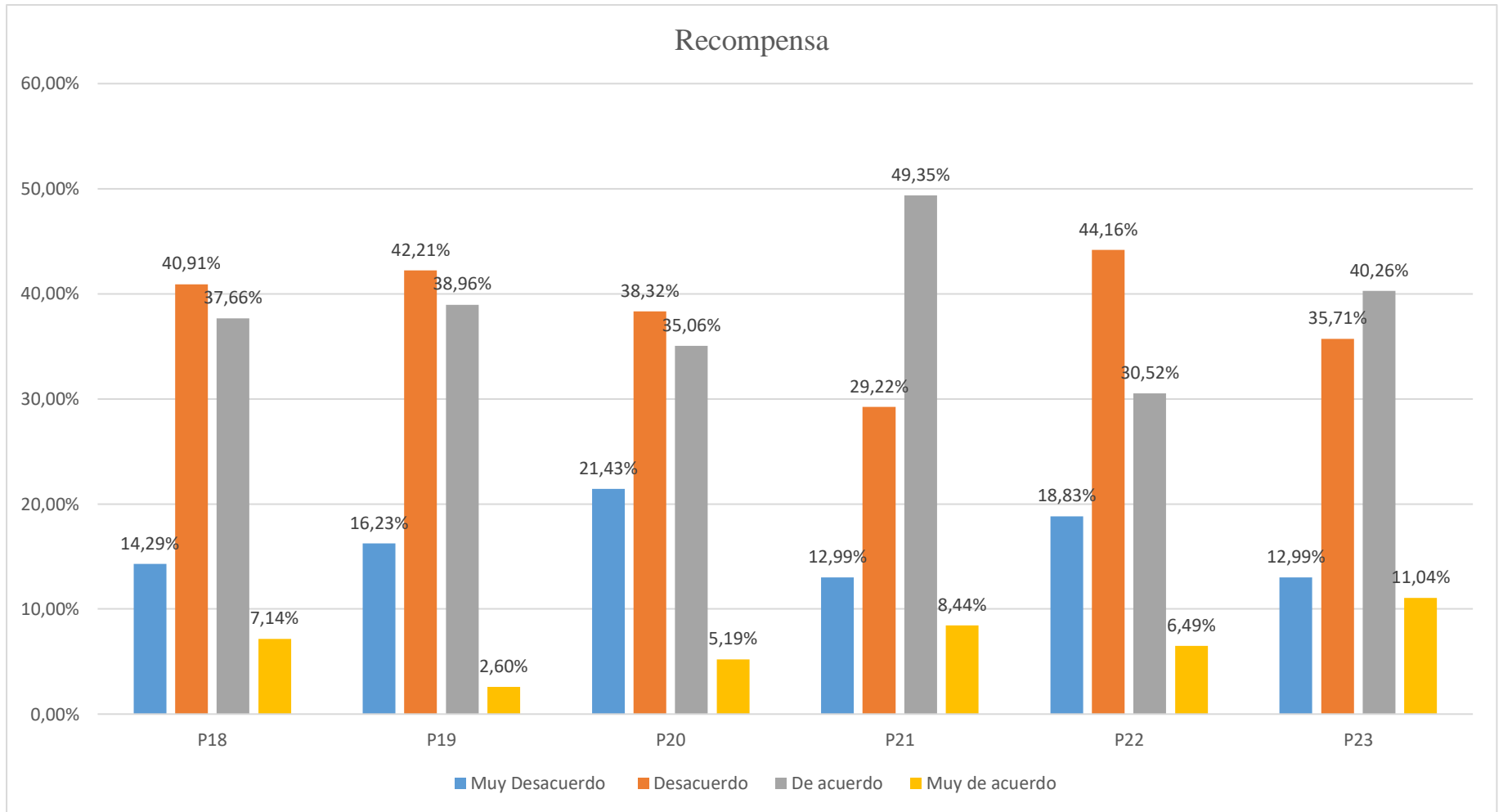


Figura 17. Frecuencias de las preguntas de la dimensión recompensa



- **Pregunta 18:** ¿En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda? El **14,25%** y el **40,91%** de los encuestados están muy en desacuerdo y en desacuerdo respectivamente, mientras que el **37,66%** de los encuestados se encuentran de acuerdo y el **7,14%** se encuentran muy de acuerdo. Según los datos obtenidos esta pregunta tiene como promedio **2,38** en un rango favorable, indicándonos que gran parte de los empleados sienten que el mejor ascienda por su buen sistema de promoción.
- **Pregunta 19:** ¿Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mayores que las amenazas y críticas? El **16,23%** de los encuestados están muy en desacuerdo, el **42,21%** se encuentran en desacuerdo, mientras que el **38,96%** de los encuestados se encuentran de acuerdo y el **2,60%** se encuentran muy de acuerdo. Según los datos obtenidos esta pregunta tiene como promedio **2,28** en un rango muy favorable, dándonos a conocer que gran parte de los encuestados en promedio están de acuerdo que las amenazas y críticas son menores que las recompensas e incentivos que reciben.
- **Pregunta 20:** ¿Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo? El **21,43%** de los encuestados están muy en desacuerdo, el **38,31%** se encuentran en desacuerdo, mientras que el **35,06%** de los encuestados se encuentran de acuerdo y el **5,19%** se encuentran muy de acuerdo. Según los datos obtenidos esta pregunta tiene como promedio **2,24** en un rango muy favorable, indicándonos que un poco más de la mitad de los encuestados en promedio piensan que por el desempeño en el trabajo se les da recompensas.
- **Pregunta 21:** ¿En esta organización hay mucha crítica? El **12,99%** y el **29,22%** de los encuestados están muy en desacuerdo y en desacuerdo respectivamente, mientras que el **49,35%** de los encuestados se encuentran de acuerdo y el **8,44%** se encuentran muy de acuerdo. Según los datos obtenidos esta pregunta tiene como promedio **2,53** en un rango favorable, dándonos a conocer que los encuestados sienten que existe mucha crítica dentro de la empresa.
- **Pregunta 22:** ¿En esta organización existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo? El **18,83%** y el **44,16%** de los encuestados están muy en desacuerdo y en desacuerdo respectivamente, mientras que el **30,52%** de los encuestados se encuentran de acuerdo y el **6,49%** se encuentran muy de acuerdo. Según los datos

obtenidos esta pregunta tiene como promedio **2,25** en un rango favorable, dando como resultado que la mayoría de los encuestados indican que si existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.

- **Pregunta 23:** ¿Cuándo cometo un error me sancionan? El **12,99%** de los encuestados están muy en desacuerdo, el **35,71%** se encuentran en desacuerdo, mientras que el **40,26%** de los encuestados se encuentran de acuerdo y el **11,04%** se encuentran muy de acuerdo. Según los datos obtenidos esta pregunta tiene como promedio **2,49** en un rango muy favorable, dándonos a conocer que gran parte de los encuestados en promedio están de acuerdo que la empresa te sanciona si cometes algún error.

En la dimensión recompensa se tiene un promedio general de **2.36** lo que nos indica que los encuestados están conscientes que si cumplen eficientemente su trabajo y cumplen con los objetivos establecidos tendrán una recompensa por lo logrado, como también si se tiene errores, existen sanciones.

3.2.7 Dimensión riesgo

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

Figura 18. *Promedios de las preguntas de la dimensión riesgo*

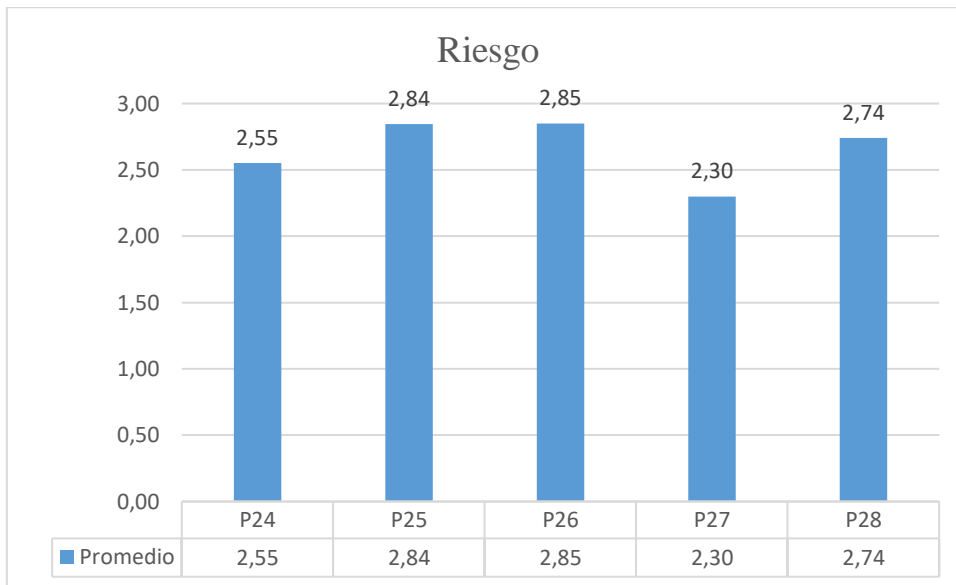
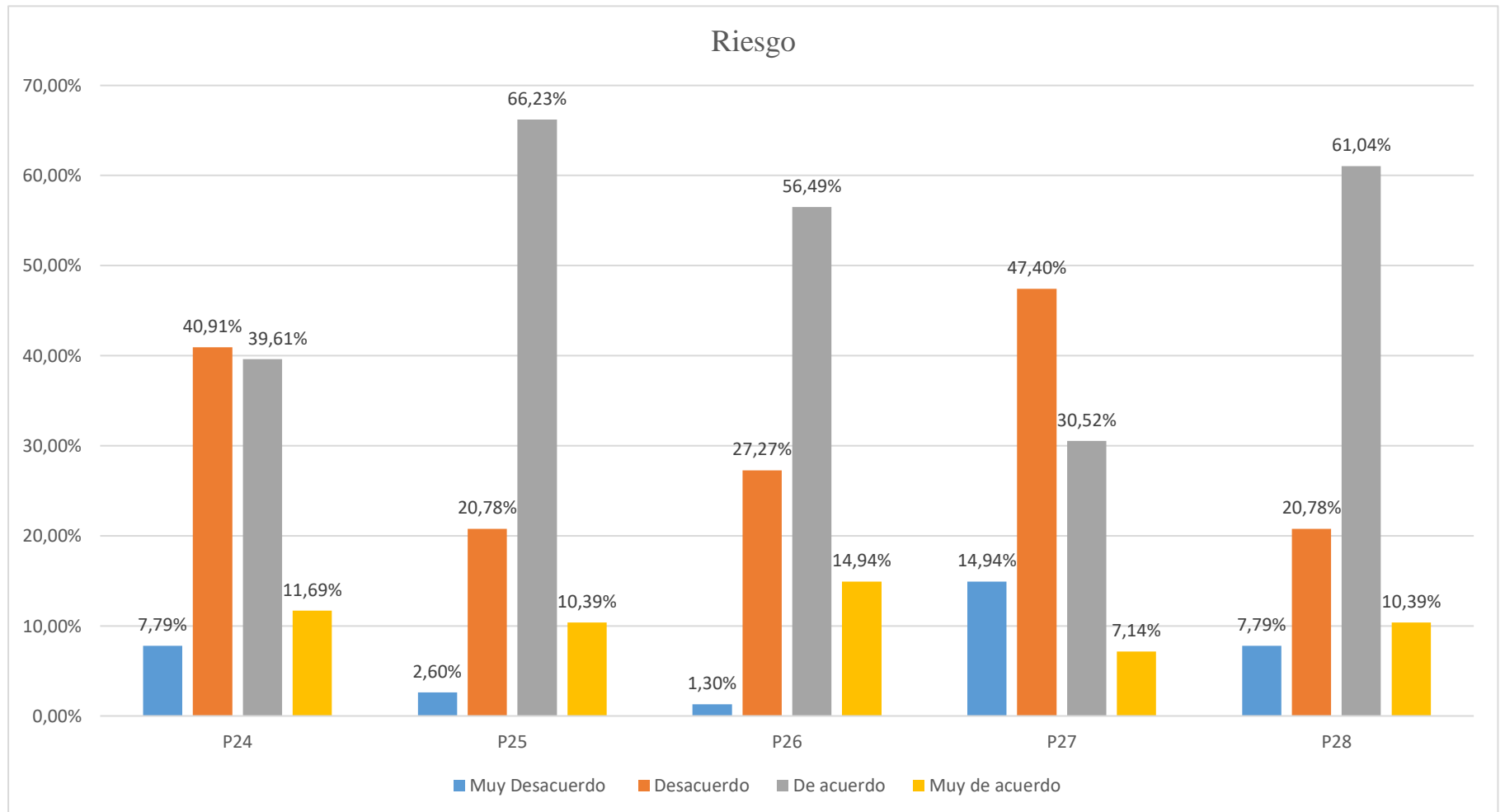


Figura 19. Frecuencias de las preguntas de la dimensión riesgo



- **Pregunta 24:** ¿La filosofía de nuestra gerencia es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas, pero certeramente? El **7,79%** y el **40,91%** de los encuestados están muy en desacuerdo y en desacuerdo respectivamente, mientras que el **39,61%** de los encuestados se encuentran de acuerdo y el **11,69%** se encuentran muy de acuerdo. Según los datos obtenidos esta pregunta tiene como promedio **2,55** en un rango favorable, dando como resultado que la mayoría de los encuestados indican que la filosofía de la gerencia es que, si se hacen las cosas lentas, pero de forma certera progresarán más.
- **Pregunta 25:** ¿Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos? El **2,60%** de los encuestados están muy en desacuerdo, el **20,78%** se encuentran en desacuerdo, mientras que el **66,23%** de los encuestados se encuentran de acuerdo y el **10,39%** se encuentran muy de acuerdo. Según los datos obtenidos esta pregunta tiene como promedio **2,84** en un rango muy favorable, dándonos a conocer que gran parte de los encuestados en promedio están de acuerdo que la empresa toma riesgos en momentos adecuados y oportunos.
- **Pregunta 26:** ¿En esta organización debemos tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia? El **1,30%** y el **27,27%** de los encuestados están muy en desacuerdo y en desacuerdo respectivamente, mientras que el **56,49%** de los encuestados se encuentran de acuerdo y el **14,94%** se encuentran muy de acuerdo. Según los datos obtenidos esta pregunta tiene como promedio **2,85** en un rango favorable, dando como resultado que la mayoría de los encuestados indican que si se toman riesgos en ocasiones para ir un paso más adelante de la competencia
- **Pregunta 27:** ¿La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad? El **14,94%** de los encuestados están muy en desacuerdo, el **47,40%** se encuentran en desacuerdo, mientras que el **30,52%** de los encuestados se encuentran de acuerdo y el **7,14%** se encuentran muy de acuerdo. Según los datos obtenidos esta pregunta tiene como promedio de **2,30** en un rango favorable, indicándonos que, dentro de la organización la toma de decisiones se hace con mucha precaución para lograr la máxima efectividad requerida.
- **Pregunta 28:** ¿Aquí la gerencia se arriesga por una buena idea? El **7,79%** de los encuestados están muy en desacuerdo, el **20,78%** se encuentran en desacuerdo,

mientras que el **61,04%** de los encuestados se encuentran de acuerdo y el **10,39%** se encuentran muy de acuerdo. Según los datos obtenidos esta pregunta tiene como promedio de **2,74** en un rango favorable, indicándonos que, dentro de la gerencia considera arriesgarse por una buena idea propuesta.

La dimensión riesgo tiene un promedio general de **2,66** lo que nos indica que gran parte de los encuestados entiende que la organización si ha tomado riesgos en momentos que son adecuados para poder estar un paso delante de la competencia, además para que exista una toma de decisiones debe ser con bastante precaución para tener efectividad.

3.2.8 Dimensión calor

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

Figura 20. Promedios de las preguntas de la dimensión calor

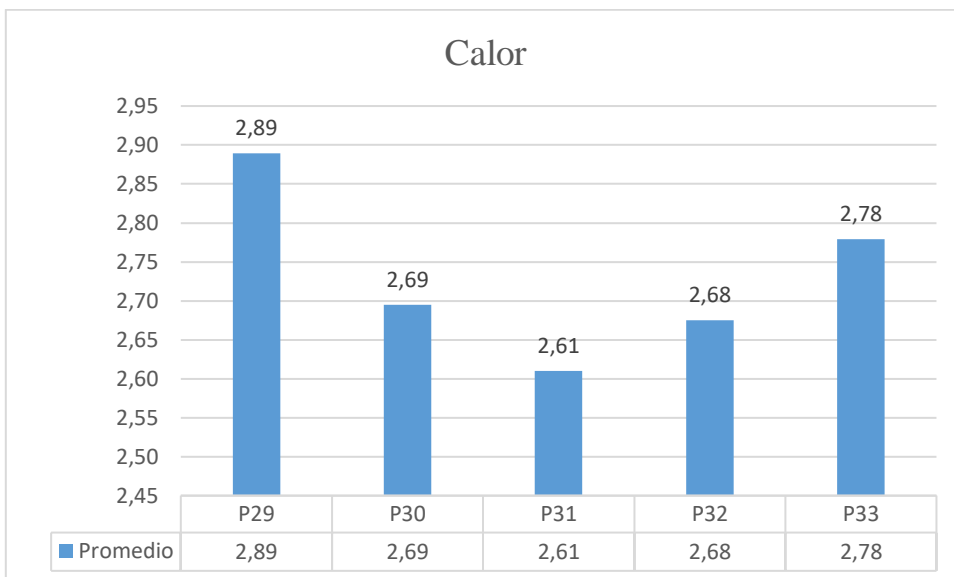
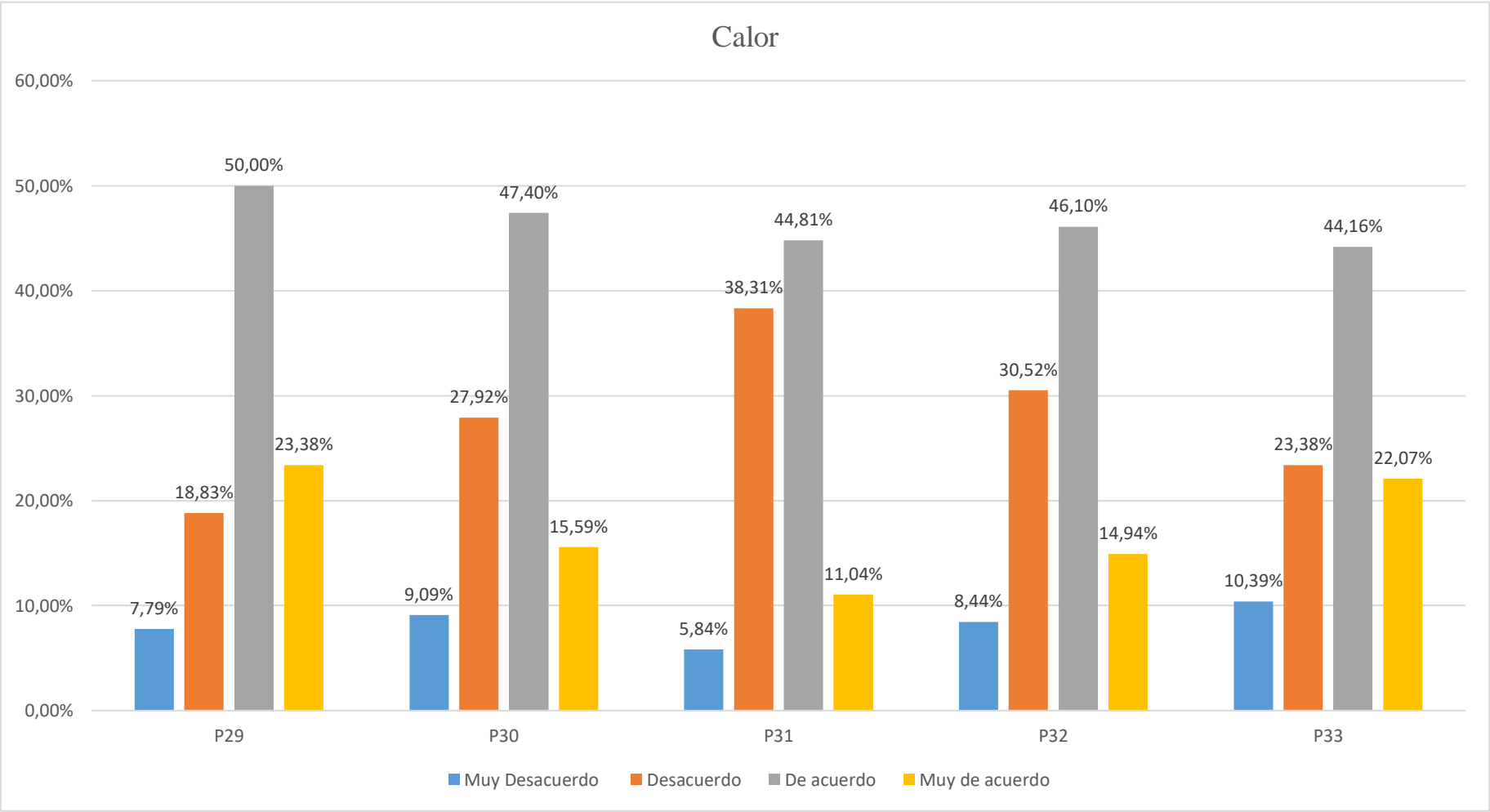


Figura 21. Frecuencias de las preguntas de la dimensión calor



- **Pregunta 29:** ¿Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa? El **7,79%** de los encuestados están muy en desacuerdo, el **18,83%** se encuentran en desacuerdo, mientras que el **50,00%** de los encuestados se encuentran de acuerdo y el **23,38%** se encuentran muy de acuerdo. Según los datos obtenidos esta pregunta tiene como promedio de **2,89** en un rango favorable, indicándonos que, dentro de la organización entre la gente prevalece una atmósfera amistosa.
- **Pregunta 30:** ¿Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones? El **9,09%** de los encuestados están muy en desacuerdo, el **27,92%** se encuentran en desacuerdo, mientras que el **47,40%** de los encuestados se encuentran de acuerdo y el **15,58%** se encuentran muy de acuerdo. Según los datos obtenidos esta pregunta tiene como promedio de **2,69** en un rango favorable, indicándonos que, existe un clima de trabajo agradable y sin tensiones dentro de la organización.
- **Pregunta 31:** ¿Es difícil llegar a conocer a las personas en esta organización? El **5,84%** de los encuestados están muy en desacuerdo, el **38,31%** se encuentran en desacuerdo, mientras que el **44,81%** de los encuestados se encuentran de acuerdo y el **11,04%** se encuentran muy de acuerdo. Según los datos obtenidos esta pregunta tiene como promedio de **2,61** en un rango favorable, indicándonos que, existe cierta dificultad en conocer a las personas que conforman la organización.
- **Pregunta 32:** ¿Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí? El **8,44%** de los encuestados están muy en desacuerdo, el **30,52%** se encuentran en desacuerdo, mientras que el **46,10%** de los encuestados se encuentran de acuerdo y el **14,94%** se encuentran muy de acuerdo. Según los datos obtenidos esta pregunta tiene como promedio de **2,68** en un rango favorable, indicándonos que, existe ciertas personas dentro de la organización que demuestran ser frías y reservadas entre ellos.
- **Pregunta 33:** ¿Las relaciones Gerencia – Trabajador tienden a ser agradables? El **10,39%** de los encuestados están muy en desacuerdo, el **23,38%** se encuentran en desacuerdo, mientras que el **44,16%** de los encuestados se encuentran de acuerdo y el **22,08%** se encuentran muy de acuerdo. Según los datos obtenidos esta pregunta

tiene como promedio de **2,78** en un rango favorable, indicándonos que, existe una buena parte de la gerencia que tiene una buena relación con los trabajadores.

La dimensión de calor cuenta con un promedio de **2,73**, considerándose en un rango favorable, es decir que existe una buena atmosfera laboral dentro de la organización. En su mayoría los colaboradores manifiestan que son agradables, cálidas, sin tensiones y asequibles.

3.2.9 Dimensión estándares de desempeño

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

Figura 22. Promedios de las preguntas de la dimensión estándares de desempeño

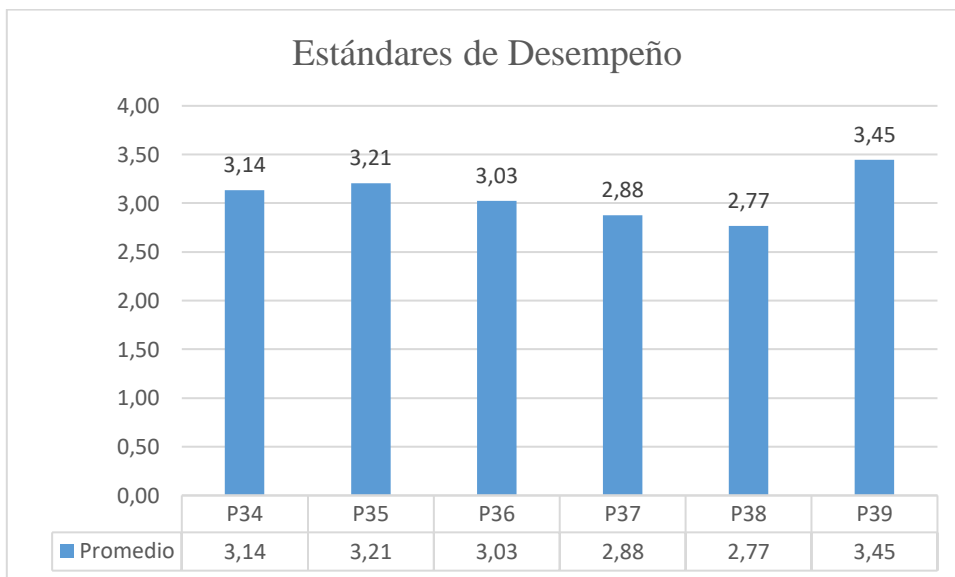
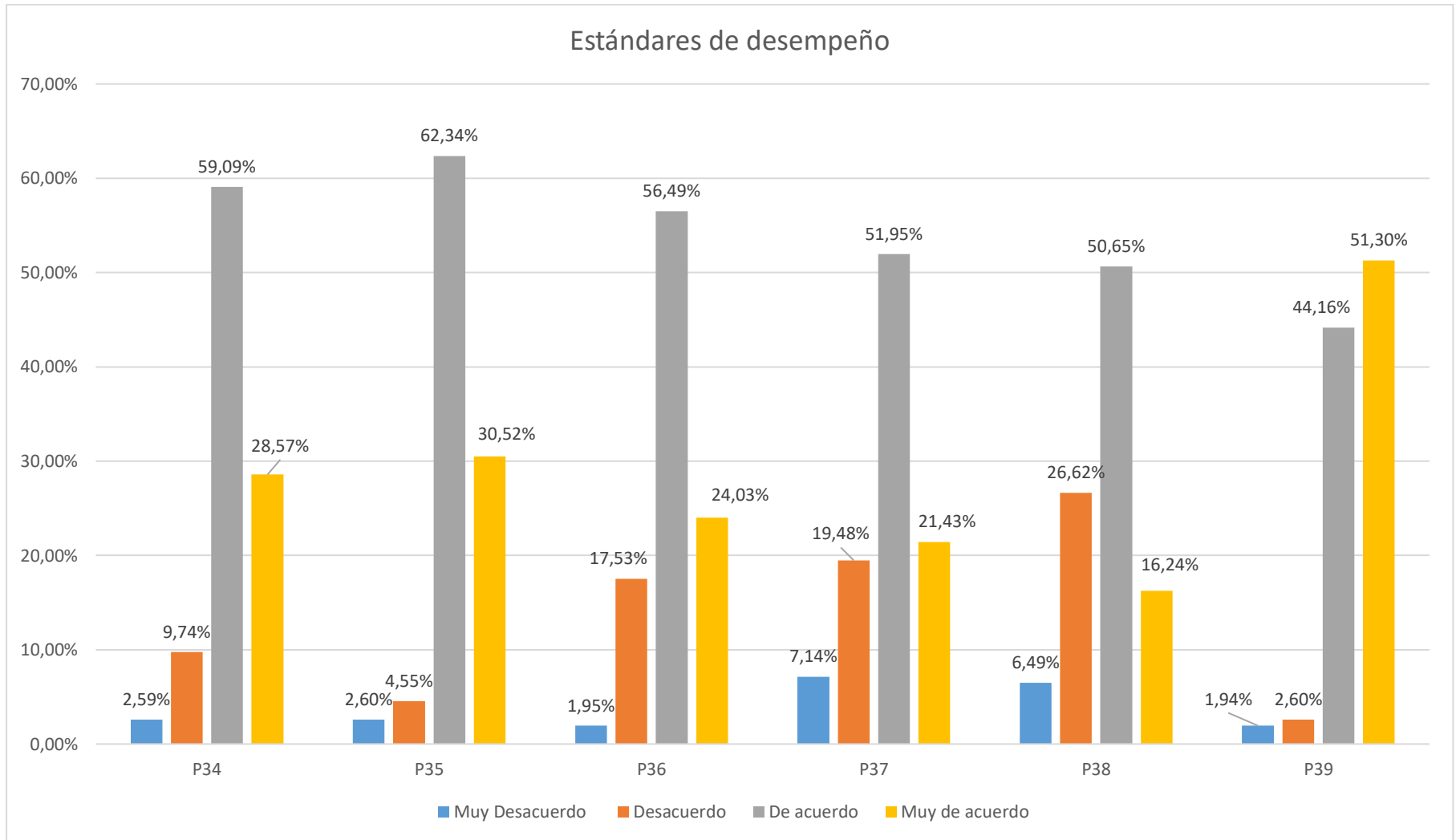


Figura 23. Frecuencias de las preguntas de la dimensión estándares de desempeño



- **Pregunta 34:** ¿En esta organización se exige un rendimiento alto? El **2,60%** de los encuestados están muy en desacuerdo, el **9,74%** se encuentran en desacuerdo, mientras que el **59,09%** de los encuestados se encuentran de acuerdo y el **28,57%** se encuentran muy de acuerdo. Según los datos obtenidos esta pregunta tiene como promedio de **3,14** en un rango muy favorable, indicándonos que, dentro de la organización exigen un rendimiento alto.
- **Pregunta 35:** ¿La gerencia piensa que todo trabajo se puede mejorar? El **2,60%** de los encuestados están muy en desacuerdo, el **4,55%** se encuentran en desacuerdo, mientras que el **62,34%** de los encuestados se encuentran de acuerdo y el **30,52%** se encuentran muy de acuerdo. Según los datos obtenidos esta pregunta tiene como promedio de **3,21** en un rango muy favorable, indicándonos que, la gerencia piensa que todo trabajo que se realiza se puede mejorar.
- **Pregunta 36:** ¿En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal? El **1,95%** de los encuestados están muy en desacuerdo, el **17,53%** se encuentran en desacuerdo, mientras que el **56,49%** de los encuestados se encuentran de acuerdo y el **24,03%** se encuentran muy de acuerdo. Según los datos obtenidos esta pregunta tiene como promedio de **3,03** en un rango favorable, indicándonos que, dentro de la organización siempre presionan para que exista una mejora continua en el rendimiento individual y grupal.
- **Pregunta 37:** ¿La gerencia piensa que si las personas están contentas la productividad marchará bien? El **7,14%** de los encuestados están muy en desacuerdo, el **19,48%** se encuentran en desacuerdo, mientras que el **51,95%** de los encuestados se encuentran de acuerdo y el **21,43%** se encuentran muy de acuerdo. Según los datos obtenidos esta pregunta tiene como promedio de **2,88** en un rango favorable, indicándonos que, la gerencia piensa que si las personas que laboran allí están contentas la productividad de la empresa marchará bien.
- **Pregunta 38:** ¿Aquí es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño? El **6,49%** de los encuestados están muy en desacuerdo, el **26,62%** se encuentran en desacuerdo, mientras que el **50,65%** de los encuestados se encuentran de acuerdo y el **16,23%** se encuentran muy de acuerdo. Según los datos obtenidos

esta pregunta tiene como promedio de **2,77** en un rango favorable, indicándonos que, existe una mayor importancia en la relación con los demás que tener un buen desempeño dentro de la organización.

- **Pregunta 39:** ¿Me siento orgulloso de mi desempeño? El **1,95%** de los encuestados están muy en desacuerdo, el **2,60%** se encuentran en desacuerdo, mientras que el **44,16%** de los encuestados se encuentran de acuerdo y el **51,30%** se encuentran muy de acuerdo. Según los datos obtenidos esta pregunta tiene como promedio de **3,45** en un rango muy favorable, indicándonos que la mayoría de su personal se siente orgulloso de su desempeño.

La dimensión de estándares de desempeño cuenta con un promedio de **3,08**, considerándose en un rango muy favorable, es decir que la organización se centra en el cumplimiento de objetivos establecidos de manera grupal como personal, con un rendimiento alto y un buen nivel de desempeño, sin embargo, las relaciones laborales no es su objetivo principal.

3.2.10 Dimensión apoyo

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

Figura 24. *Promedios de las preguntas de la dimensión apoyo*

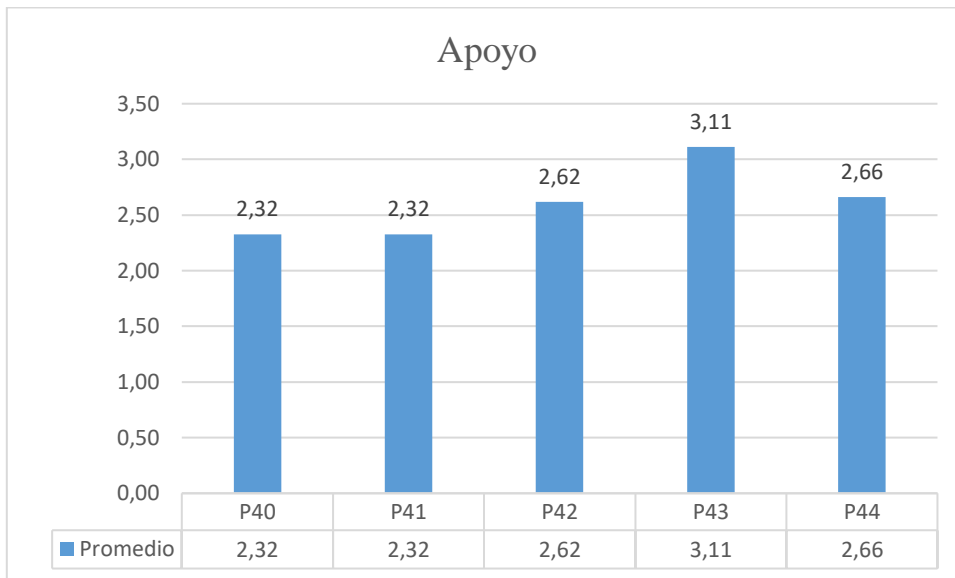
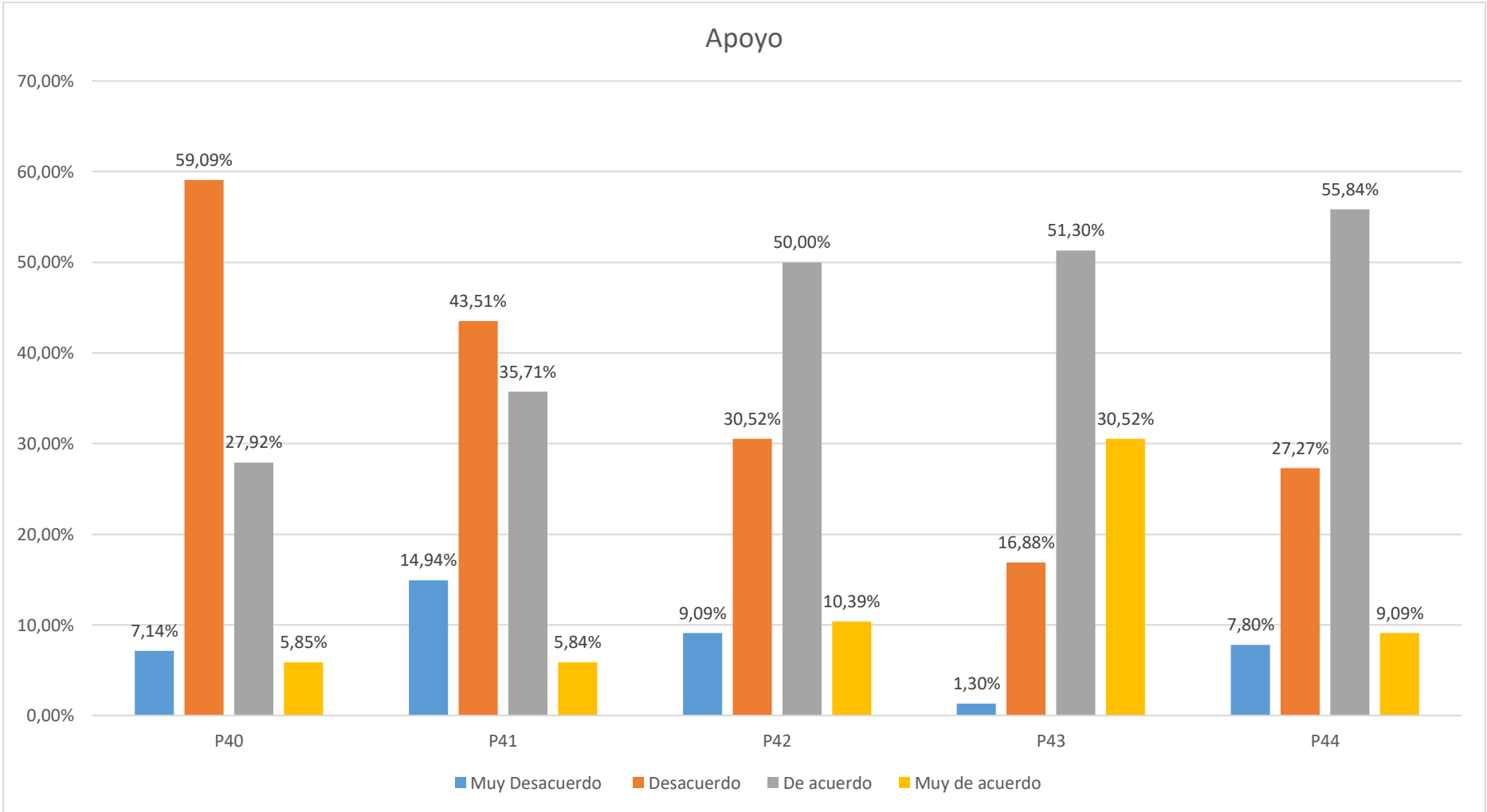


Figura 25. Frecuencias de las preguntas de la dimensión apoyo



- **Pregunta 40:** ¿Si me equivoco, las cosas van mal para mis superiores? El **7,14%** de los encuestados están muy en desacuerdo, el **59,09%** se encuentran en desacuerdo, mientras que el **27,92%** de los encuestados se encuentran de acuerdo y el **5,84%** se encuentran muy de acuerdo. Según los datos obtenidos esta pregunta tiene como promedio de **2,32** en un rango favorable, indicándonos que, si la gente se equivoca, las cosas se van mal para los superiores.
- **Pregunta 41:** ¿En esta organización la gerencia habla acerca de mis aspiraciones dentro de la organización? El **14,94%** de los encuestados están muy en desacuerdo, el **43,51%** se encuentran en desacuerdo, mientras que el **35,71%** de los encuestados se encuentran de acuerdo y el **5,84%** se encuentran muy de acuerdo. Según los datos obtenidos esta pregunta tiene como promedio de **2,32** en un rango favorable, indicándonos que, en la organización, la gerencia habla acerca de las aspiraciones que tiene la gente dentro de la misma.
- **Pregunta 42:** ¿Las personas dentro de esta organización confían una en la otra? El **9,09%** de los encuestados están muy en desacuerdo, el **30,52%** se encuentran en desacuerdo, mientras que el **50,00%** de los encuestados se encuentran de acuerdo y el **10,39%** se encuentran muy de acuerdo. Según los datos obtenidos esta pregunta tiene como promedio de **2,62** en un rango favorable, indicándonos que, existe confianza mutua dentro de la organización.
- **Pregunta 43:** ¿Mi jefe y mis compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil? El **1,30%** de los encuestados están muy en desacuerdo, el **16,88%** se encuentran en desacuerdo, mientras que el **51,30%** de los encuestados se encuentran de acuerdo y el **30,52%** se encuentran muy de acuerdo. Según los datos obtenidos esta pregunta tiene como promedio de **3,11** en un rango muy favorable, indicándonos que, existe un apoyo por parte del jefe y compañeros cuando tienen una actividad difícil.
- **Pregunta 44:** ¿La filosofía de nuestra gerencia enfatiza el factor humano (cómo se sienten las personas, etc)? El **7,79%** de los encuestados están muy en desacuerdo, el **27,27%** se encuentran en desacuerdo, mientras que el **55,84%** de los encuestados se encuentran de acuerdo y el **9,09%** se encuentran muy de acuerdo. Según los datos obtenidos esta pregunta tiene como promedio de **2,66** en un rango favorable,

indicándonos que, la filosofía que lleva la gerencia enfatiza en el factor humano, como se sienten las personas laborando en la organización.

La dimensión de apoyo cuenta con un promedio de **2,61**, considerándose en un rango favorable, lo que nos indica que, la organización tiene una filosofía que resalta el factor humano, además cada uno de los colaboradores que forman parte de la organización están comprometidos con las actividades que realizan, junto al apoyo y confianza por parte de sus compañeros y superiores.

3.2.11 Dimensión conflicto

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

Figura 26. Promedios de las preguntas de la dimensión conflicto

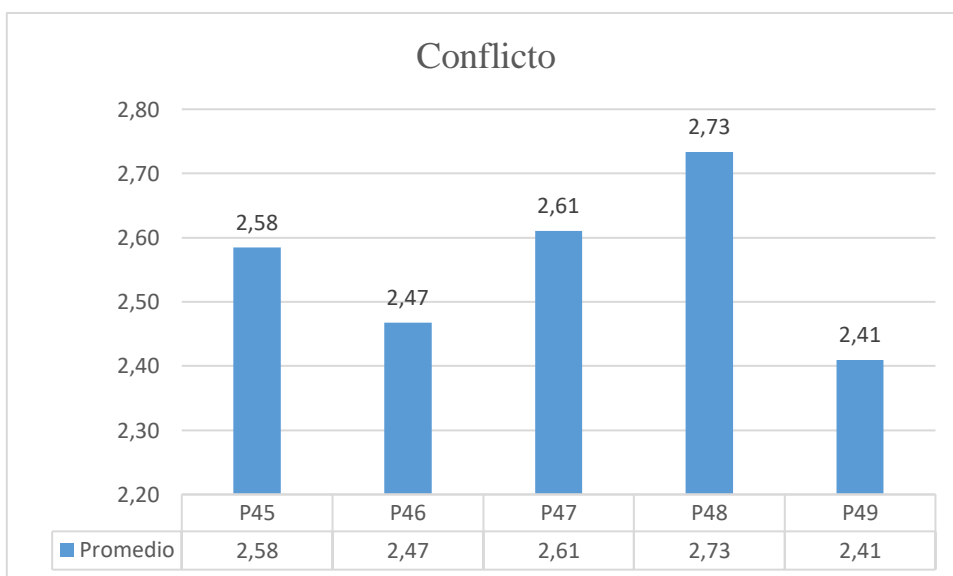
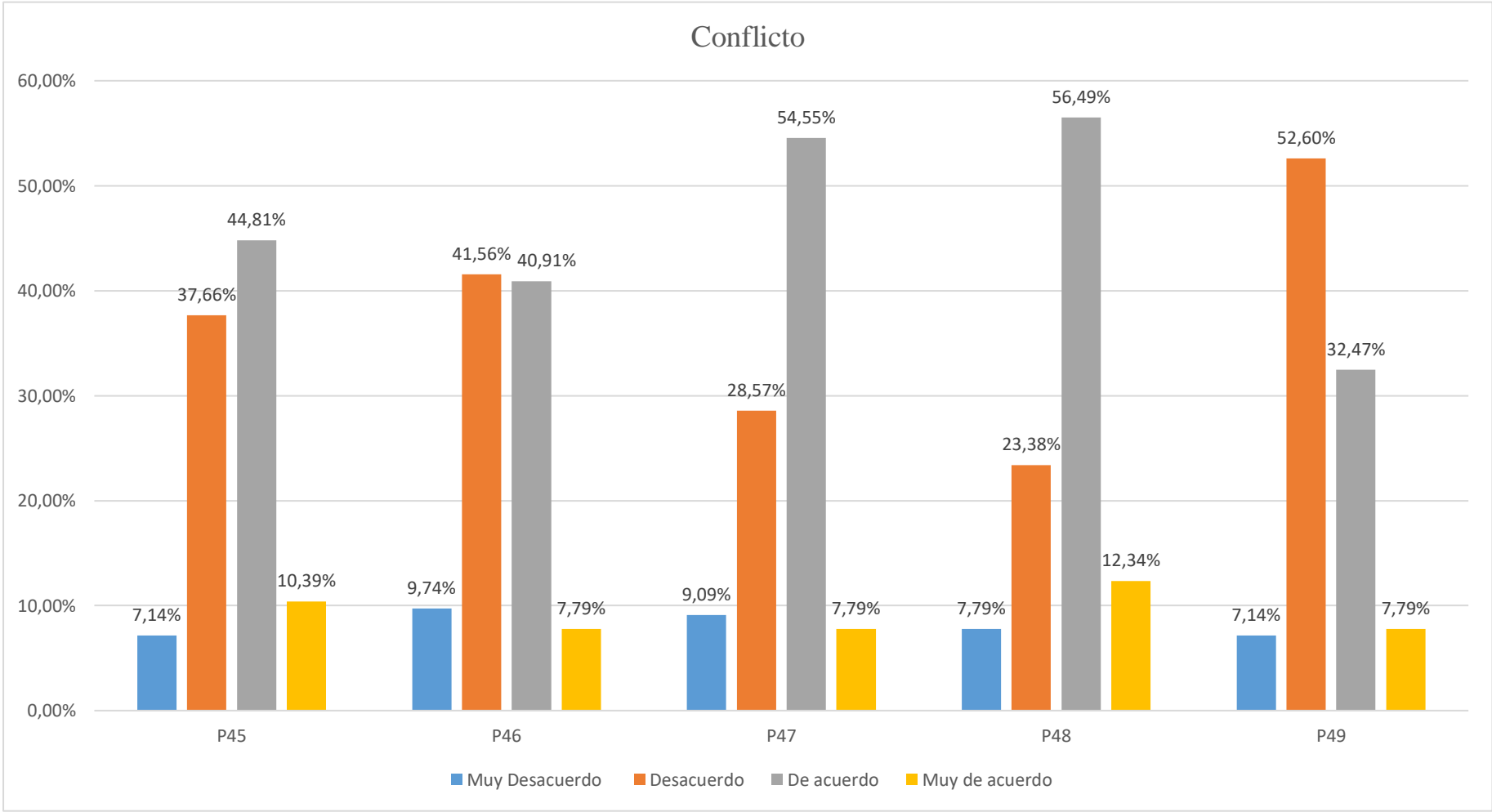


Figura 27. Frecuencias de las preguntas de la dimensión conflicto



- **Pregunta 45:** ¿En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos? El **7,14%** de los encuestados están muy en desacuerdo, el **37,66%** se encuentran en desacuerdo, mientras que el **44,81%** de los encuestados se encuentran de acuerdo y el **10,39%** se encuentran muy de acuerdo. Según los datos obtenidos esta pregunta tiene como promedio de **2,58** en un rango favorable, indicándonos que en la organización causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.
- **Pregunta 46:** ¿La actitud de nuestra gerencia es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable? El **9,74%** de los encuestados están muy en desacuerdo, el **41,56%** se encuentran en desacuerdo, mientras que el **40,91%** de los encuestados se encuentran de acuerdo y el **7,79%** se encuentran muy de acuerdo. Según los datos obtenidos esta pregunta tiene como promedio de **2,47** en un rango favorable, indicándonos que en la actitud de la gerencia es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable.
- **Pregunta 47:** ¿La gerencia siempre busca estimular las discusiones abiertas entre individuos? El **9,09%** de los encuestados están muy en desacuerdo, el **28,57%** se encuentran en desacuerdo, mientras que el **54,55%** de los encuestados se encuentran de acuerdo y el **7,79%** se encuentran muy de acuerdo. Según los datos obtenidos esta pregunta tiene como promedio de **2,61** en un rango favorable, indicándonos que la gerencia siempre busca las discusiones abiertas entre individuos
- **Pregunta 48:** ¿Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes? El **7,79%** de los encuestados están muy en desacuerdo, el **23,38%** se encuentran en desacuerdo, mientras que el **56,49%** de los encuestados se encuentran de acuerdo y el **12,34%** se encuentran muy de acuerdo. Según los datos obtenidos esta pregunta tiene como promedio de **2,73** en un rango favorable, indicándonos que siempre puede decir lo que piensa, aunque no esté de acuerdo mis jefes.
- **Pregunta 48:** ¿Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes? El **7,79%** de los encuestados están muy en desacuerdo, el **23,38%** se encuentran en desacuerdo, mientras que el **56,49%** de los encuestados se encuentran de acuerdo y el **12,34%** se encuentran muy de acuerdo. Según los datos obtenidos

esta pregunta tiene como promedio de **2,73** en un rango favorable, indicándonos que en la mayoría de veces la gente puede decir lo que piensa, aunque no esté de acuerdo los jefes.

- **Pregunta 49:** ¿Lo más importante en la organización es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible? El **7,14%** de los encuestados están muy en desacuerdo, el **52,60%** se encuentran en desacuerdo, mientras que el **32,47%** de los encuestados se encuentran de acuerdo y el **7,79%** se encuentran muy de acuerdo. Según los datos obtenidos esta pregunta tiene como promedio de **2,41** en un rango favorable, indicándonos que en su mayoría lo más importante en la organización es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible.

La dimensión de conflicto cuenta con un promedio de **2,56**, considerándose en un rango favorable, esto nos da a conocer que la organización no está de acuerdo con los conflictos que pueda existir dentro de la misma, ya que estas pueden involucrar al crecimiento de la empresa. Por otro lado, se busca las discusiones abiertas entre colaboradores donde les ayude a la toma de decisiones de manera más eficiente y fácil.

3.2.12 Dimensión identidad

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

Figura 28. *Promedios de las preguntas de la dimensión identidad*

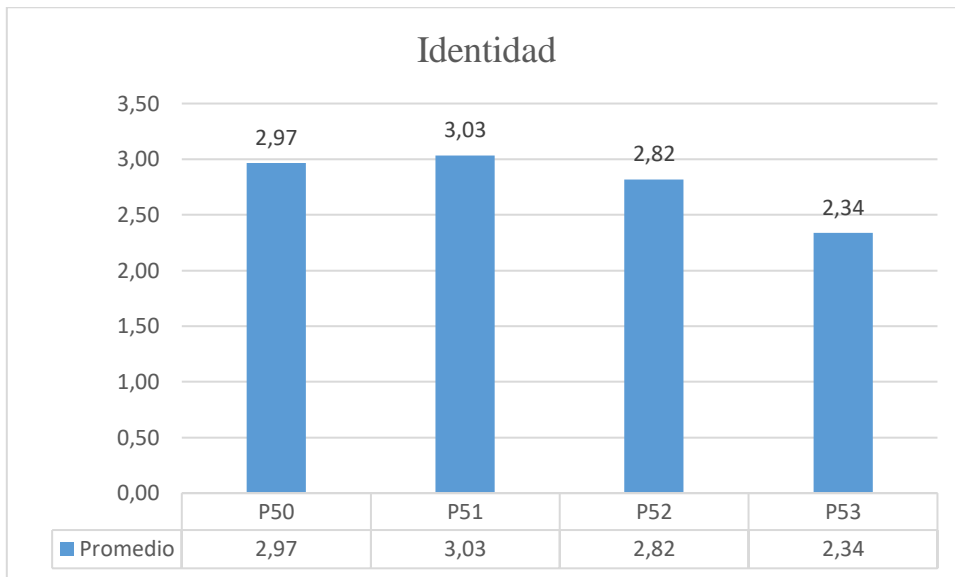
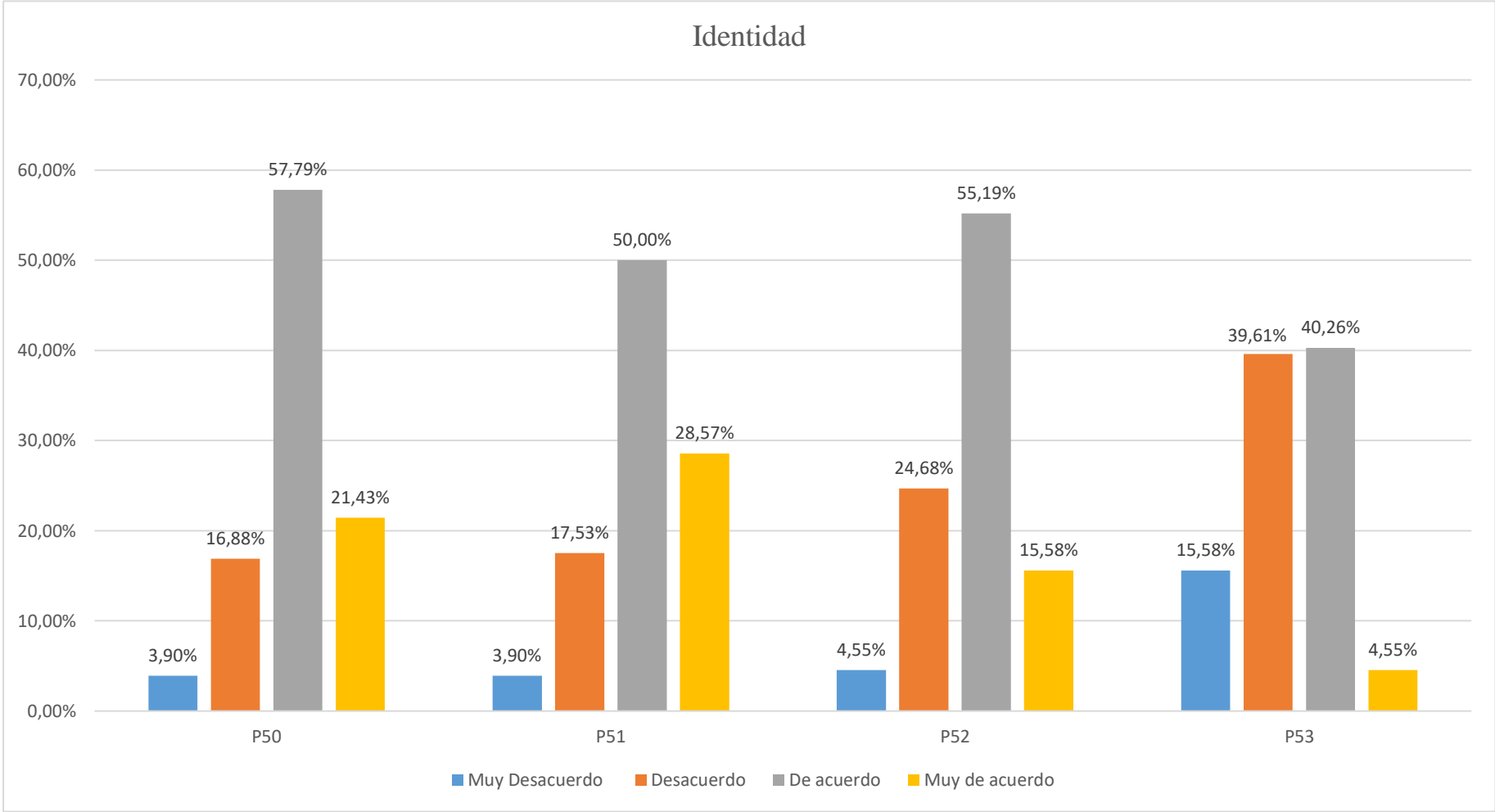


Figura 29. Frecuencias de las preguntas de la dimensión identidad



- **Pregunta 50:** ¿La gente se siente orgullosa de pertenecer a esta organización? El **3,90%** de los encuestados están muy en desacuerdo, el **16,88%** se encuentran en desacuerdo, mientras que el **57,79%** de los encuestados se encuentran de acuerdo y el **21,43%** se encuentran muy de acuerdo. Según los datos obtenidos esta pregunta tiene como promedio de **2,97** en un rango favorable, indicándonos que la gente se siente orgullosa de permanecer en la organización.
- **Pregunta 51:** ¿Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien? El **3,90%** de los encuestados están muy en desacuerdo, el **17,53%** se encuentran en desacuerdo, mientras que el **50,00%** de los encuestados se encuentran de acuerdo y el **28,57%** se encuentran muy de acuerdo. Según los datos obtenidos esta pregunta tiene como promedio de **3,03** en un rango muy favorable, indicándonos que se sienten miembros de un equipo que funciona bien.
- **Pregunta 52:** ¿Siento que hay lealtad por parte del personal hacia la compañía? El **4,55%** de los encuestados están muy en desacuerdo, el **24,68%** se encuentran en desacuerdo, mientras que el **55,19%** de los encuestados se encuentran de acuerdo y el **15,58%** se encuentran muy de acuerdo. Según los datos obtenidos esta pregunta tiene como promedio de **2,82** en un rango favorable, indicándonos que sienten que hay lealtad por parte del personal hacia la compañía.
- **Pregunta 53:** ¿En esta organización cada quien se preocupa de sus propios intereses? El **15,58%** de los encuestados están muy en desacuerdo, el **39,61%** se encuentran en desacuerdo, mientras que el **40,26%** de los encuestados se encuentran de acuerdo y el **4,55%** se encuentran muy de acuerdo. Según los datos obtenidos esta pregunta tiene como promedio de **2,34** en un rango favorable, indicándonos que en la organización cada quien se preocupa de sus intereses propios.

La dimensión de identidad cuenta con un promedio de **2,79**, considerándose en un rango favorable, nos da a conocer que los colaboradores de la empresa se sienten orgullosos de pertenecer a la misma y son miembros de un equipo que funciona bien, donde se preocupan por los intereses que tienen cada uno, sin embargo, un porcentaje de ellos sienten que no existe la óptima lealtad hacia la organización.

3.2.13 Resultados globales

Para la interpretación global de todas las dimensiones se tomará en cuenta rangos que ayudarán a definir como se encuentra cada dimensión y posteriormente poder determinar a qué dimensiones hay que aplicar el plan de acción. Los rangos para la interpretación de los promedios se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 7. *Rango de calificación*

Muy desfavorable	0-1	Red
Desfavorable	1,1-2	Orange
Favorable	2,1-3	Yellow
Muy favorable	3,1-4	Green

Para las dimensiones analizadas en la tabla 7, las que obtengan una calificación que oscilan de 0 a 1 que son las de “Muy en desfavorable” se les asignará un color rojo, de la misma manera para las dimensiones que tengan una calificación de 1,1 a 2 que representan a “Desfavorable” se les asignará un color tomate, de igual forma para las dimensiones que resulten con una calificación de 2,1 a 3 que son las de “favorable” se les pondrá un color amarillo y por último, las dimensiones que obtengan una calificación de 3,1 a 4 que representan a las de “Muy favorable”, se les asignará un color verde.

Figura 30. *Promedios globales por dimensión*

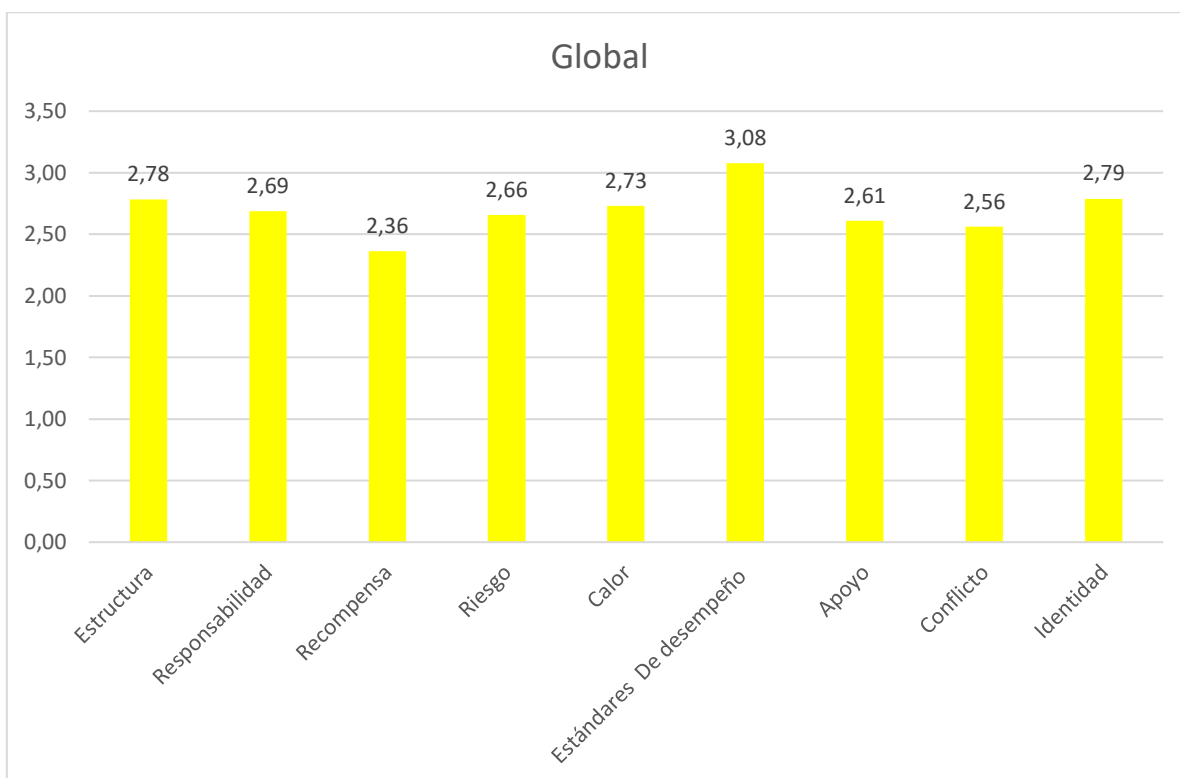


Tabla 8. *Criterios de calificación*

Muy Desfavorable	0-1	-	Plan de mejora
Desfavorable	1,1-2	-	Plan de mejora
Favorable	2,1-3	Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Riesgo, Calor, Estándares de desempeño, Apoyo, conflicto, identidad	Plan de fortalecimiento
Muy favorable	3,1-4	-	Plan de fortalecimiento

Como se puede observar en la figura 30 y tabla 8 respectivamente, la dimensión que tiene mayor calificación, es la de Estándares de desempeño con una calificación de **3,08** y la más baja es la dimensión de recompensa con **2,36**. Además, se puede observar que todas las dimensiones estudiadas en la empresa, se encuentran ubicadas en el rango de “De acuerdo”. Las dimensiones que se encuentran en este rango es la de Estructura con una calificación de **2,78**; Responsabilidad con **2,69**; Recompensa con una calificación de **2,36**; Riesgo con una calificación de **2,66**; La de calor con **2,73**; La de estándares de desempeño con **3,08**; La de apoyo con **2,61**; La dimensión de conflicto con **2,56** y por último la dimensión de Identidad con una calificación de **2,79**.

Tabla 9. *Resultados globales de cada dimensión*

Estructura	Responsabilidad	Recompensa	Riesgo	Calor	Estándares D.	Apoyo	Conflicto	Identidad	Promedio General de la empresa
2,78	2,69	2,36	2,66	2,73	3,08	2,61	2,56	2,79	2,69

Como se puede ver en la tabla 9, el clima organizacional de la empresa llegó a tener una calificación de **2,69**, lo que quiere decir que la empresa se encuentra en un rango favorable.

CAPITULO 4

4. Propuesta del plan de acción

4.1 Concepto de plan de acción

Es un instrumento de organización que sirve para delinear el trayecto que ayudará a cumplir los objetivos establecidos, además permite solventar con anterioridad las actividades que serán realizadas, de qué forma, el tiempo que tomara, quienes lo realizarán, y la manera de que serán evaluados los resultados que se generarán. (Ministerio de cultura, 2010)

4.2 Importancia del plan de acción

El plan de acción es de gran importancia ya que prioriza las actividades más importantes logrando el cumplimiento de los objetivos establecidos. Además, colabora en que el trabajo se realice con la seriedad pertinente, en los plazos determinados y las responsabilidades correspondientes, para el logro de los estándares que tiene cada gestión de manera eficaz. (Ministerio de cultura, 2010)

4.3 Elaboración de un plan de acción

Para elaborar un plan de acción el Ministerio de cultura (2010), propone desarrollar los siguientes pasos:

1. Planteamiento del objetivo general que tendrá gran relación con las actividades priorizadas, dentro de esto se dará a conocer el tiempo que será necesario para el cumplimiento solicitado.
2. Dentro de un cuadro se realiza los objetivos específicos que deben tener una relación inmediata con las actividades priorizadas.
3. Se constituyen metas que debe tener cada objetivo específico, el cual pertenece a cada actividad involucrada.
4. Se realiza un registro con todas las actividades que conserven una relación con los objetivos.
5. Se investiga las actividades y se escoge las que son factibles de realizar.
6. Se establece los recursos requeridos para poner en marcha las actividades.

7. Se realiza un registro de las personas responsables para la ejecución de las actividades.
8. Y, por último, se plantea el tiempo estimado para la ejecución de las actividades.

4.4 Plan de acción

Tabla 10. *Propuesta de plan de acción dimensión estructura*

DIMENSIÓN	CONCEPTO DE LA DIMENSIÓN	PREGUNTA	OBJETIVO	ACTIVIDAD (ES)	PLAZO	RESPONSABLES	MEDIO DE VERIFICACIÓN
Estructura	La manera está divididos los grupos de trabajo en diferentes niveles jerárquicos basándose en el organigrama plasmado en la empresa	1. En esta organización las tareas están claramente definidas.	-Hacer que todo el personal de la empresa conozca las tareas designadas.	-Verificar que los manuales de funciones estén debidamente actualizados y en conocimiento de los ocupantes de los cargos.	1 año	-Jefes departamentales	Evaluación de desempeño. Evaluación de clima laboral.
		2. En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas.	-Verificar que las tareas tengan la menor cantidad de desviaciones y estén planteadas de manera lógica.				
		3. En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones.	- Dar a conocer a todo el personal sus niveles jerárquicos y competencias.	-Verificar que el organigrama funcional este actualizado y estructurado para difusión en toda la organización.	3 meses	-Jefe de RR.HH.	
		6. En esta institución no existen	- Disminuir la cantidad de papeleos para	-Monitorear los procesos que existen en la	6 meses		

		muchos papeleos para hacer los trámites.	hacer los trámites en la empresa.	empresa eliminando los que no son de importancia.			
		7. El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta).	- Reducir los tramites y obstáculos que existen en la empresa para poder tomar en cuenta las ideas de todos los trabajadores	-Revisar los procedimientos internos y corregir las fallas que se detecten. -Crear talleres de planificación en las que se analicen ideas propuestas por los participantes.	6 meses		
		8. Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.	-Eleva la productividad de la empresa.	-Verificar que los manuales de funciones estén debidamente actualizados y en conocimiento	1 año		

				de los ocupantes de los cargos. -Capacitar adecuadamente al personal.			
				-Realizar reuniones departamentales para planificación	1 semana	-Jefes departamentales	

Tabla 11. *Propuesta de plan de acción dimensión responsabilidad*

DIMENSIÓN	CONCEPTO DE LA DIMENSIÓN	PREGUNTA	OBJETIVO	ACTIVIDAD (ES)	PLAZO	RESPONSABLES	MEDIO DE VERIFICACIÓN
Responsabilidad	Cada individuo que realiza las actividades debe saber cumplirlas de una manera autónoma, sin embargo, tendrá una supervisión por parte de sus superiores.	11. Desconfiamos mucho de los juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces.	- Generar más confianza entre el personal de la empresa.	-Hacer actividades de integración entre el personal -Capacitar a los empleados para evitar que cometan errores y así aumentar la confianza. -Revisar los procedimientos internos y corregir las fallas que se detecten.	6 meses	Jefe y auxiliares de recursos humanos	Evaluación de desempeño Evaluación de clima laboral
		12. A la gerencia le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificando con ellos.					
		14. En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las	- Elevar la confianza propia en los trabajadores para que salgan adelante y	- Dando a los trabajadores cursos de motivación y capacitación			

		cosas por mí mismo.	resuelvan los problemas.	para así lograr su autonomía. -Brindar recompensas al personal que resuelva la mayor cantidad de problemas encontrados.	3 meses		
		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.	-Mermar la cantidad de excusas.	-Brindar capacitaciones al personal en cuanto a sus actividades para reducir errores. -Dar a conocer al personal sus obligaciones.	6 meses		
		17. En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades.	- Lograr que los empleados se hagan cargo de sus responsabilidades de una forma eficiente.	-Elaborar un procedimiento que abarque un control en cuanto al rendimiento -Realizar talleres de ética.			

Tabla 12. *Propuesta de plan de acción dimensión recompensa*

DIMENSIÓN	CONCEPTO DE LA DIMENSIÓN	PREGUNTA	OBJETIVO	ACTIVIDAD (ES)	PLAZO	RESPONSABLES	MEDIO DE VERIFICACIÓN
Recompensa	Después del cumplimiento de los objetivos y generar resultados positivos, que reciben las personas que lo realizaron.	18. En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.	- Impulsar a los empleados a que mediante un sistema de promoción puedan tener ascensos.	- Crear un sistema de recompensas e incentivo por un buen desempeño. - Evaluar el desempeño de los trabajadores para posibles ascensos.	6 meses	Jefe y auxiliares de recursos humanos	Evaluación de desempeño Evaluación de clima laboral
		19. Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mayores que las amenazas y críticas.	- Generar un buen sistema de recompensas e incentivos.	-Aclarar las recompensas con el personal para evitar las críticas por malos entendidos.			
		20. Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.					

		21. En esta organización hay mucha crítica.	- Evitar la crítica destructiva y animar la crítica constructiva en la empresa				
		22. En esta organización existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.	- Generar un buen sistema de recompensas e incentivos.				
		23. Cuando cometo un error me sancionan.	- Reducir los errores en la empresa.	Capacitaciones continuas al personal para evitar errores.			

Tabla 13. *Propuesta de plan de acción dimensión riesgo*

DIMENSIÓN	CONCEPTO DE LA DIMENSIÓN	PREGUNTA	OBJETIVO	ACTIVIDAD (ES)	PLAZO	RESPONSABLES	MEDIO DE VERIFICACIÓN
Riesgo	Hasta que cierto punto se acepten riesgos en los que pueda incurrir por el cumplimiento de los objetivos	24. La filosofía de nuestra gerencia es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas, pero certeramente.	- Aumentar la productividad mediante un trabajo realizado de manera eficiente.	-Crear procesos de producción lógicamente estructurados y planificados. - Capacitaciones continuas al personal. -Motivar al personal tanto de manera directa e indirecta	3 meses	Jefe y auxiliares de recursos humanos	Evaluación de desempeño Evaluación de clima laboral
		25. Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos.	- Impulsar la toma de riesgos para un mejor rendimiento	- Medir los riesgos a tomar mediante un estudio técnico en gestión de riesgos. -Realizar análisis macros para identificar riesgos.	1 año		
		26. En esta organización debemos tomar riesgos grandes ocasionalmen			6 meses		

		te para estar delante de la competencia.					
		27. La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.	- Incentivar la toma de decisiones.	-Fomentar talleres de trabajo en equipo -Actualizar y difundir adecuadamente los manuales de funciones	6 meses	Gerente general y Auxiliares de Recursos Humanos.	Evaluación de desempeño Evaluación de clima laboral
		28. Aquí la gerencia se arriesga por una buena idea.	- Incentivar al personal en la propuesta de ideas.	-Crear talleres de planificación en las que se analicen ideas propuestas por los participantes.			

Tabla 14. *Propuesta de plan de acción dimensión calor*

DIMENSIÓN	CONCEPTO DE LA DIMENSIÓN	PREGUNTA	OBJETIVO	ACTIVIDAD (ES)	PLAZO	RESPONSABLES	MEDIO DE VERIFICACIÓN
Calor	Una buena relación laboral a todo nivel jerárquico, sin afectar y generar inconvenientes.	29. Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa.	- Fortalecer un buen ambiente laboral en la organización.	- Realizar reuniones que impulsen a la buena relación entre el personal.	Mensual	Gerente general y Auxiliares de Recursos Humanos.	Evaluación de desempeño Evaluación de clima laboral
		30. Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.	- Mejorar el compañerismo y solidaridad para disminuir los conflictos que puede existir dentro de la organización.	- Reconocer el esfuerzo que realizan los colaboradores dentro de la organización entregando incentivos.	6 meses		
		31. Es difícil llegar a conocer a las personas en esta organización.		-Realizar reuniones que impulsen a la buena relación entre el personal.			
		32. Las personas en esta organización tienden a ser frías y		-Realizar talleres de capacitación tanto de comunicación efectiva y el			

		reservadas entre sí.		trabajo en equipo.			
		33. Las relaciones Gerencia – Trabajador tienden a ser agradables.	- Fomentar una buena relación entre la gerencia y los trabajadores.	- Implementar espacios comunes que permitan compartir a la gerencia y los trabajadores. - Fomentar la comunicación entre jefes y subordinados de manera descendente y ascendente, así como también entre departamentos; es decir una comunicación horizontal y vertical en ambos sentidos.	6 meses	Gerente General y Auxiliares de Recursos Humanos	Evaluación de desempeño Evaluación de clima laboral

Tabla 15. *Propuesta de plan de acción dimensión estándares de desempeño*

DIMENSIÓN	CONCEPTO DE LA DIMENSIÓN	PREGUNTA	OBJETIVO	ACTIVIDAD (ES)	PLAZO	RESPONSABLES	MEDIO DE VERIFICACIÓN
Estándares de desempeño	Indica un patrón que se debe seguir en base a que se puedan cumplir los objetivos sin dramatizar lo esperado.	37. La gerencia piensa que si las personas están contentas la productividad marchará bien.	- Mejorar la percepción individual de los colaboradores en relación a la empresa para que se incremente su productividad .	- Entregar incentivos económicos y sociales en base a metas cumplidas.	6 meses	Auxiliar de Recursos Humanos	Evaluación de desempeño Evaluación de clima laboral
		38. Aquí es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño	- Definir de manera correcta las funciones de cada trabajador.	-Verificar que los manuales de funciones estén debidamente actualizados y en conocimiento de los ocupantes de los cargos.	1 año	Gerencia General y Auxiliar de Recursos Humanos	

Tabla 16. *Propuesta de plan de acción dimensión apoyo*

DIMENSIÓN	CONCEPTO DE LA DIMENSIÓN	PREGUNTA	OBJETIVO	ACTIVIDAD (ES)	PLAZO	RESPONSABLES	MEDIO DE VERIFICACIÓN
Apoyo	El sentido de apoyo que tienen cada uno de los individuos para el cumplimiento de objetivos comunes que establece la empresa.	40. Si me equivoco, las cosas van mal para mis superiores.	- Disminuir las actividades que provoquen errores.	- Verificar que los manuales de funciones estén debidamente actualizados y en conocimiento de los ocupantes de los cargos. - Capacitaciones continuas al personal.	1 año	Gerente General y Auxiliar de Recursos Humanos	Evaluación de desempeño Evaluación de clima laboral
		41. En esta organización la gerencia habla acerca de mis aspiraciones dentro de la organización.	- Promover al desarrollo profesional de cada colaborador.	-Realizar planes de carrera en base a evoluciones de desempeño y al diseño de cargos.			
		42. Las personas dentro de esta organización	- Fomentar la confianza que debe existir en la	- Realizar talleres de capacitación y motivación	6 meses		

		confían una en la otra.	organización y generar una buena convivencia.	tanto en la comunicación efectiva como el trabajo en equipo que debe existir.			
		44. La filosofía de nuestra gerencia enfatiza el factor humano (cómo se sienten las personas, etc)	-Promover un buen ambiente para el colaborador dentro y fuera de la organización.	-Generar apoyo en base a charlas motivacionales y capacitaciones direccionados a los colaboradores.	6 meses	Gerente General y Auxiliar de Recursos Humanos	Evaluación de desempeño Evaluación de clima laboral

Tabla 17. *Propuesta de plan de acción dimensión conflicto*

DIMENSIÓN	CONCEPTO DE LA DIMENSIÓN	PREGUNTA	OBJETIVO	ACTIVIDAD (ES)	PLAZO	RESPONSABLES	MEDIO DE VERIFICACIÓN
Conflicto	Es una disputa que se genera a partir de diferencias que tiene los individuos que conforman la empresa, así sea por motivos de trabajo o social.	45. En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.	- Optimizar la comunicación entre los colaboradores de la organización.	-Realizar talleres de comunicación efectiva y trabajo en equipo.	6 meses	Gerente General y Auxiliar de Recursos Humanos	Evaluación de desempeño Evaluación de clima laboral
		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.	Unir arriba	- Permitir la libertad de expresión de los colaboradores.			Evaluación de desempeño Evaluación de clima laboral
		49. Lo más importante en la organización es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible.	- Mejorar el análisis crítico en la toma de decisiones.	- Elaborar un manual de funciones que especifique las actividades que debe realizar. - difundir las decisiones más importantes que se toman dentro de la organización	6 meses	Gerente General y Auxiliar de Recursos Humanos	

Tabla 18. *Propuesta de plan de acción dimensión identidad*

DIMENSIÓN	CONCEPTO DE LA DIMENSIÓN	PREGUNTA	OBJETIVO	ACTIVIDAD (ES)	PLAZO	RESPONSABLES	MEDIO DE VERIFICACIÓN
Identidad	Es cierto grado de pertenencia del individuo a la empresa, ya que aportado sus esfuerzos para alcanzar objetivos planteados	50. La gente se siente orgullosa de pertenecer a esta organización.	- Fomentar el sentido de pertenencia de los colaboradores hacia la organización.	-Realizar reuniones donde puedan dar sus opiniones y sean consideradas para toma de decisiones. - Tomar en cuenta las capacitaciones que han solicitado los empleados. - Celebrar los esfuerzos de manera individual y grupal.	6 meses	Gerente General y Auxiliar de Recursos Humanos.	Evaluación de desempeño Evaluación de clima laboral
		52. Siento que hay lealtad por parte del personal hacia la compañía.			6 meses		
		53. En esta organización cada quien se preocupa de sus propios intereses.			6 meses		

CONCLUSIONES

La empresa MP3 Car Soundvision S.A está ubicada en Racar en la ciudad de Cuenca, provincia del Azuay, el cual se dedica a la venta al por menor de radios, televisores y electrodomésticos del hogar, además ensambla artículos y equipos electrónicos. Los pilares fundamentales para el crecimiento de la empresa se basan en la misión, visión y valores corporativos que les ha concedido cumplir con objetivos y tener una trayectoria de 13 años dentro del mercado.

Al culminar el proceso de investigación se presenta los hallazgos más importantes que fueron encontrados:

- La nómina de la empresa cuenta con 154 colaboradores, de los cuales, el 70,78% pertenece al sexo masculino, y el 29,22% al sexo femenino. Además, el rango de edad promedio de los trabajadores se localiza entre los 20 y 50 años. Por otro lado, se estima que la antigüedad de los colaboradores es de 39 meses aproximadamente, es decir 3 años y 3 meses. Y, por último, podemos apreciar que el 71,43% de los colaboradores pertenecen al área de planta y el restante, es decir el 28.57% pertenece al área administrativa de la empresa.
- Anteriormente en la empresa no se ha realizado el diagnóstico de clima laboral, demostrando en base al análisis bibliográfico cuán importante llega a ser la aplicación de la investigación, y como puede ayudar dentro de la empresa.
- Para el diagnóstico de clima laboral se aplicó el cuestionario de Litwin y Stringer (1968), que fue modificado posteriormente en el año 2001 por Echezuria y Rivas. La herramienta fue aplicada a la totalidad de la nómina que cuenta con 154 colaboradores, esta herramienta se constituye de 53 preguntas, y está dividida en nueve dimensiones: estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calor, estándares de desempeño, apoyo, conflicto e identidad, las cuales fueron propuestas por el autor. Los datos se recolectaron a través del cuestionario, y estos fueron tabulados a través de la herramienta Microsoft Excel, para a continuación poder analizar e interpretar de manera correspondiente.
- En base a los resultados obtenidos se puede manifestar que, los mismos se encuentran dentro de una medida aceptable, ya que no se han presentado dimensiones en el rango

que corresponde a: muy en desacuerdo (muy desfavorable) y desacuerdo (desfavorable); sin embargo, dentro del rango de acuerdo (favorable) se encuentra ocho dimensiones, la más baja es de 2,36 que pertenece a recompensa; y una dimensión que se encuentra en el rango de muy de acuerdo (muy favorable), con una puntuación de 3,08 que corresponde a estándares de desempeño. Como un promedio de las nueve dimensiones el resultado general que se obtuvo es una calificación de 2,69 que está dentro del rango favorable.

- El plan de acción que se propone tiene como finalidad presentar actividades que ayuden al progreso del clima organizacional, estas son un total de 42 ítems que están distribuidos en las nueve dimensiones de la herramienta de clima laboral aplicada, los cuales habían presentado una calificación menor a tres. Las actividades propuestas son las que buscan mejorar el nivel de rendimiento de la empresa en base a altos estándares de calidad, eficiencia y eficacia.
- Finalmente, se puede manifestar que la falta de capacitación de trabajo en grupo, y comunicación efectiva, además de la falta de un manual de funciones, ha generado errores que han llevado a un rendimiento ineficiente y desconcierto por parte del personal (los cuales han sido demostrados en los 42 ítems que obtienen una calificación menor a tres), impidiendo así la realización periódica pertinente de una evaluación de desempeño a cada colaborador de la empresa.

RECOMENDACIONES

Al haber concluido la investigación en la empresa MP3 Car Soundvision se ha propuesto las siguientes recomendaciones.

- La propuesta de plan de acción que se ha planteado sea aplicada para que mejore el clima laboral dentro de la organización y de esta manera minimizar errores y debilidades que presenta.
- El plan de acción (**fortalecimiento**) sea aplicado por lo menos una vez al año, revisando a ver si hay la necesidad que exista la eliminación o añadidura de actividades que puedan generar una mejora continua dentro de la empresa.
- Buscar la manera que los colaboradores se sientan parte activa de la empresa y que esto genere un sentido de pertenencia más elevado y poder entregar mayor responsabilidad para un mejor desempeño, además la erradicación de problemas para obtener un clima laboral adecuado dentro de la empresa.
- Se recomienda la elaboración o aplicación del manual de funciones, el cual ayudará a generar mayor responsabilidad por parte de los colaboradores y que cubre todas las actividades por realizar, además ayudará a la aplicación de evaluaciones de desempeño que se realizan de manera periódica.
- Realizar el diagnóstico de clima laboral periódicamente (mínimo anual), ya que éste ayuda de manera significativa dentro de la empresa para que se puedan cumplir objetivos y metas propuestas, y además mejorar los procesos internos que conlleva la misma.
- Realizar el diagnóstico de cultura organizacional en la empresa de forma periódica, éste es relevante porque presenta los valores y costumbres de la organización, que afectan al clima laboral en la institución.

REFERENCIAS

- Estilo utilizado: APA Edición: séptima
- Alles, M. (2008). *Comportamiento organizacional: Como lograr un cambio cultural a través de Gestión por competencias*. Ediciones Granica.
- Belalcázar, S. (Enero-Junio de 2012). Cultura organizacional. *Informes Psicológicos*, 12.
- Bravo, Á., González, G., & Duque, J. (2018). Diseño de estrategias de mejoramiento a partir del diagnóstico del clima organizacional en una empresa distribuidora de combustibles y alimentos. *Entramado*, 12-31.
doi:<http://dx.doi.org/10.18041/entramado.2018v14n1.27127>
- Calderón Hernández, Gregorio, & Murillo Galvis, Sandra Milena, & Torres Narváez, Karen Yohana (2003). Cultura organizacional y bienestar laboral. Cuadernos de Administración, 16(25),109-137. ISSN: 0120-3592. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20502506>
- Cameron, K., & Quinn, R. (2011). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the Competing Values Framework. Jossey-Bass.
- Caraveo, M. D. C. S., & Del Carmen, M. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 27, 78-82.
[https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/54225553/Dimensiones del clima organizacional.pdf?1503518408=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DCONCEPTO_Y_DIMENSIONES_DEL_CLIMA_ORGANIZ.pdf&Expires=1622608704&Signature=bqr0GW3-n99pc6o-GPjMD7v9BmJsr7iMt1CIzGzT9UQHRgIwDHISU91DunvaZpCuyUzGaxTpiJnPB14stDHQRQ8kVcvAOWRlf0D9Az3xYQNRohlGKr5PkG7NuE2IwaLjOHRW6J65EliW5upiGk497BYKO~T6-Hd-Oh5bN1UOF~9kzSUICUZMRLJ0-n~V0raeH7Vb36thl2PeIt6sOjxU20KttHpJ~N1qAXEnn1f~RW-9KWDBpzROIL8uI7jbbIz7AmWsepvrrzyhQGyQu9I3QGf~BeQbzJSz1BbVzwzvlZJyHg7FiIJATj7bjHBckhrLBa2G-z~tBV5N1YyGmhgrdA_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/54225553/Dimensiones_del_clima_organizacional.pdf?1503518408=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DCONCEPTO_Y_DIMENSIONES_DEL_CLIMA_ORGANIZ.pdf&Expires=1622608704&Signature=bqr0GW3-n99pc6o-GPjMD7v9BmJsr7iMt1CIzGzT9UQHRgIwDHISU91DunvaZpCuyUzGaxTpiJnPB14stDHQRQ8kVcvAOWRlf0D9Az3xYQNRohlGKr5PkG7NuE2IwaLjOHRW6J65EliW5upiGk497BYKO~T6-Hd-Oh5bN1UOF~9kzSUICUZMRLJ0-n~V0raeH7Vb36thl2PeIt6sOjxU20KttHpJ~N1qAXEnn1f~RW-9KWDBpzROIL8uI7jbbIz7AmWsepvrrzyhQGyQu9I3QGf~BeQbzJSz1BbVzwzvlZJyHg7FiIJATj7bjHBckhrLBa2G-z~tBV5N1YyGmhgrdA_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA).
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. Rio de Janeiro, Brasil: Elsevier Editora Ltda. Obtenido de https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento_organizacional_La_dina_mica_en_las_organizaciones.pdf
- Díaz, Á. M. B., Murillo, G. A. G., & Ceballos, J. L. D. (2018). Diseño de estrategias de mejoramiento a partir del diagnóstico de clima organizacional en una empresa distribuidora de combustibles y alimentos. *Entramado*, 14(1), 12-31.
<http://dx.doi.org/10.18041/entramado.2018v14n1.27127>
- Echezuria, A., & Rivas, A. (2001). Estudio de clima organizacional de la unidad de RRHH en una muestra de organismos públicos y empresas privadas. En Tesis de Licenciatura. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, Venezuela.
- Escudero, C., & Cortez, L. (2017). *Técnicas y métodos cualitativos para la investigación científica*. Machala , Ecuador: Ediciones UTMACH. Obtenido de

<http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/12501/1/Tecnicas-y-MetodoscualitativosParaInvestigacionCientifica.pdf>

- Fiallo, D., Alvarado, P., & Soto, L. (2015). El clima organizacional dentro de una empresa. *Contribuciones a la economía*, 1-15. Obtenido de <https://www.eumed.net/ce/2015/1/clima-organizacional.html>
- García, A., Ortega, P., & Reyes, I. (2014). Adaptación y Validación Psicométrica de la Escala de Clima Social Organizacional (WES) de Moos en México. *Acta de Investigación psicológica*, 1373. [https://doi.org/10.1016/S2007-4719\(14\)70381-3](https://doi.org/10.1016/S2007-4719(14)70381-3)
- Ministerio de Cultura, (2010). Guía para elaborar un Plan de Acción. Ministerio de Cultura.
- Morelos-Gómez, J., & Fontalvo-Herrera, T. J. (2014). Análisis de los factores determinantes de la cultura organizacional en el ambiente empresarial. *Entramado*, 10(1), 96-105.
- CAR SOUNDVISION CÍA. LTDA. (Septiembre de 2017). Reglamento interno de seguridad y salud en el trabajo. Cuenca, Azuay.
- CAR SOUNDVISION CÍA. LTDA. (2020). *MP3 ELECTRONICS*. Obtenido de <https://www.mp3electronics.com/>
- CAR SOUNDVISION CÍA. LTDA. (25 de Junio de 2021). Organigrama con administración de niveles de cargo y ajustado a la actualización de procesos .
- Murillo, A. J. S., Martínez, H. D. N., & Castillo, I. E. A. (2015). Incidencia del clima organizacional y la satisfacción en la efectividad de empresas de la Localidad de Usaquén, Bogotá, Colombia. *Cuadernos latinoamericanos de administración*, 12(21), 27-37. <https://www.redalyc.org/pdf/4096/409643604004.pdf>
- Nájera, C., & Bertha, P. (Septiembre de 2017). Identidad e Identificación: Investigación de Campo como Herramienta de. *INNOVA Research Journal*, 155-164.
- Oviedo, H., & Campo, A. (2005). Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 4, 572-580.
- Quero Virla, M. (Mayo-Agosto de 2010). *Confiabilidad y coeficiente Alpha de Cronbach*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99315569010>
- Ramírez Campos, Á. F., García Méndez, A., & Domínguez Aguirre, L. R. (2013). El clima laboral como un elemento del compromiso organizacional. *Revista Nacional de administración*, 4(1), 59-70. http://biblioteca.icap.ac.cr/BLIVI/COLECCION_UNPAN/BOL_ENERO_2014_70/UNED/2013/clima_laboral.pdf
- Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y., & Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: Dos componentes esenciales en la productividad laoral. *Acimed*, 67-75. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004

- Salgado, J. F., Remeseiro, C., & Iglesias, M. (1996). Clima organizacional y satisfacción laboral en una PYME. *Psicothema*, 8(2), 329-335. <https://www.redalyc.org/pdf/727/72780208.pdf>
- Segredo Pérez, A. M. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista cubana de salud pública*, 39(2), 385-393. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662013000200017
- Villanueva Silvia, G., García Oliver, M. F., & Hernández Cruz, L. M. (2017). La importancia del clima organizacional, en la productividad de las empresas. *TEPEXI Boletín Científico De La Escuela Superior Tepeji Del Río*, 4(8). <https://doi.org/10.29057/estr.v4i8.2380>

ANEXOS

Anexo 1. *Cuestionario de diagnóstico de Clima Laboral de Litwin y Stringer (1968) aplicado a la empresa MP3 Car Soundvision Cía. Ltda.*

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

Edad: _____ Sexo: _____ Antigüedad: _

Cargo: _ _ _ _

Departamento: _____

<p>En el siguiente cuestionario indique para cada una de las siguientes afirmaciones su grado de acuerdo o desacuerdo en relación a su percepción sobre diversos aspectos de la institución, marcando con una X en la respuesta que considere más acertada. Asegúrese de responder a todas las preguntas. No hay respuestas equivocadas.</p>		Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	De acuerdo	Muy de Acuerdo
1	En esta organización las tareas están claramente definidas				
2	En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas				
3	En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones				
4	Conozco claramente las políticas de esta organización				
5	Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización				
6	En esta organización existen muchos papeleos para hacer las cosas				
7	El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta)				
8	Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación				
9	En esta organización se tiene claro a quien reportar				
10	Nuestra gerencia muestra interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan				
11	Desconfiamos mucho de los juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces				

12	A la gerencia le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificando con ellos				
13	Mis superiores sólo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado				
14	En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo				
15	Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí misma				
16	En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas				
17	En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades				

		Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	De acuerdo	Muy de Acuerdo
18	En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda				
19	Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mayores que las amenazas y críticas				
20	Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo				
21	En esta organización hay mucha crítica				
22	En esta organización existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo				
23	Cuando cometo un error me sancionan				
24	La filosofía de nuestra gerencia es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas, pero certeramente				
25	Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos				
26	En esta organización debemos tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia				
27	La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad				

28	Aquí la gerencia se arriesga por una buena idea				
29	Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa				
30	Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones				
31	Es difícil llegar a conocer a las personas en esta organización				
32	Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí				
33	Las relaciones Gerencia – Trabajador tienden a ser agradables				
34	En esta organización se exige un rendimiento alto				
35	La gerencia piensa que todo trabajo se puede mejorar				
36	En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal				
37	La gerencia piensa que si las personas están contentas la productividad marchará bien				

38	Aquí es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño				
39	Me siento orgulloso de mi desempeño				
40	Si me equivoco, las cosas van mal para mis superiores				
41	En esta organización la gerencia habla acerca de mis aspiraciones dentro de la organización				
42	Las personas dentro de esta organización confían una en la otra				
43	Mi jefe y mis compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil				
44	La filosofía de nuestra gerencia enfatiza el factor humano (cómo se sienten las personas, etc)				
45	En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos				

46	La actitud de nuestra gerencia es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable				
47	La gerencia siempre busca estimular las discusiones abiertas entre individuos				
48	Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes				
49	Lo más importante en la organización es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible				
50	La gente se siente orgullosa de pertenecer a esta organización				
51	Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien				
52	Siento que hay lealtad por parte del personal hacia la compañía				
53	En esta organización cada quien se preocupa de sus propios intereses				

MUCHAS GRACIAS POR PARTICIPAR.

RECUERDE REVISAR SI HA CONTESTADO TODAS LAS PREGUNTAS

Anexo 2. Cuestionario de diagnóstico de Clima Laboral de Litwin y Stringer (1968) aplicado a un colaborador en la empresa MP3 Car Soundvision Cía. Ltda.

126

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

Edad: 32 Sexo: femenino Antigüedad: 11 años

Cargo: Administrativa

Departamento: SSTI

En el siguiente cuestionario indique para cada una de las siguientes afirmaciones su grado de acuerdo o desacuerdo en relación a su percepción sobre diversos aspectos de la institución, marcando con una X en la respuesta que considere más acertada. Asegúrese de responder a todas las preguntas. No hay respuestas equivocadas.		Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	De acuerdo	Muy de Acuerdo
1	En esta organización las tareas están claramente definidas				X
2	En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas				X
3	En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones				X
4	Conozco claramente las políticas de esta organización			X	
5	Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización				X
6	En esta organización existen muchos papeleos para hacer las cosas				X
7	El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta)			X	
8	Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación			X	
9	En esta organización se tiene claro a quien reportar				X
10	Nuestra gerencia muestra interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan				X
11	Desconfiamos mucho de los juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces				X
12	A la gerencia le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con ellos				X
13	Mis superiores sólo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado		X		
14	En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo		X		
15	Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí misma				X

16	En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas		X		
17	En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades			X	

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

33	Las relaciones Gerencia – Trabajador tienden a ser agradables			X	
34	En esta organización se exige un rendimiento alto				X
35	La gerencia piensa que todo trabajo se puede mejorar			X	
36	En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal			X	
37	La gerencia piensa que si las personas están contentas la productividad marchará bien			X	

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

52	Siento que hay lealtad por parte del personal hacia la compañía			✓	
53	En esta organización cada quien se preocupa de sus propios intereses		✓		

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

Anexo 3. *Cálculo de la varianza de cada ítem de manera individual.*

Para el cálculo de la varianza de cada pregunta se seleccionó las 154 respuestas de cada una de las 53 preguntas y utilizando la función “VAR.P” del software Microsoft Excel se sacó la varianza por pregunta, por último, se realizó la sumatoria de cada varianza y se obtuvo la varianza individual de cada ítem.

Ítem	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7
Varianza por ítem	0,542629	0,528250	0,655801	0,541237	0,562868	0,603516	0,517119
Ítem	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14
Varianza por ítem	0,741946	0,429288	0,493506	0,582054	0,54477	0,352841	0,625105
Ítem	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21
Varianza por ítem	0,530106	0,547183	0,780401	0,663349	0,577879	0,715002	0,677517
Ítem	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28
Varianza por ítem	0,692359	0,730477	0,636911	0,391297	0,451720	0,651037	0,555911
Ítem	P29	P30	P31	P32	P33	P34	P35
Varianza por ítem	0,721580	0,705557	0,575476	0,686793	0,821386	0,468417	0,411367
Ítem	P36	P37	P38	P39	P40	P41	P42
Varianza por ítem	0,492831	0,67958	0,633665	0,416132	0,479001	0,634845	0,625948
Ítem	P43	P44	P45	P46	P47	P48	P49
Varianza por ítem	0,513788	0,561308	0,593523	0,599595	0,575476	0,597950	0,540436
Ítem	P50	P51	P52	P53	SUMATORIA		
Varianza por ítem	0,53790	0,615828	0,551357	0,626243	30,98810		

Anexo 4. *La varianza total existente de la herramienta.*

Se realizó la sumatoria de las respuestas de cada uno de los 154 encuestados, a partir de las sumatorias obtenidas se aplicó la función “VAR.P” del software Microsoft Excel para obtener a varianza total de la herramienta.

Encuestado	Sumatoria por encuestado	Encuestado	Sumatoria por encuestado	Encuestado	Sumatoria por encuestado
1	127	51	163	101	144
2	136	52	146	102	142

3	136	53	143	103	109
4	138	54	139	104	147
5	138	55	149	105	142
6	104	56	161	106	161
7	139	57	161	107	118
8	155	58	155	108	146
9	147	59	140	109	163
10	119	60	132	110	172
11	143	61	158	111	161
12	154	62	141	112	158
13	142	63	149	113	163
14	161	64	148	114	146
15	164	65	117	115	157
16	163	66	129	116	153
17	144	67	139	117	127
18	144	68	136	118	147
19	107	69	133	119	166
20	142	70	119	120	144
21	180	71	137	121	156
22	163	72	130	122	180
23	133	73	159	123	152
24	137	74	145	124	133
25	130	75	163	125	132
26	150	76	126	126	126
27	143	77	128	127	112
28	141	78	135	128	119
29	140	79	148	129	179
30	121	80	166	130	137
31	137	81	115	131	142
32	132	82	132	132	161
33	151	83	155	133	164
34	149	84	138	134	120
35	132	85	132	135	114
36	125	86	128	136	124
37	138	87	129	137	129
38	163	88	151	138	115
39	156	89	155	139	126
40	169	90	141	140	119
41	178	91	137	141	125
42	172	92	128	142	133
43	150	93	142	143	154
44	159	94	137	144	157
45	165	95	152	145	137

46	146	96	136	146	151
47	155	97	134	147	161
48	148	98	142	148	148
49	149	99	147	149	129
50	118	100	138	150	173
				151	149
				152	165
				153	136
				154	131
				Vt	253,078934

Anexo 5. *Fotografías de la aplicación del cuestionario de diagnóstico de Clima Laboral de Litwin y Stringer (1968) a los colaboradores de la empresa MP3 Car Soundvision Cía. Ltda.*

Anexo 5.1. *Jefe de planta comunica a los obreros la aplicación de la encuesta*



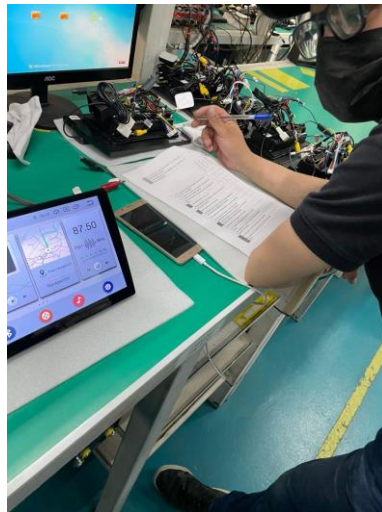
Anexo 5.2. *Aplicación de la herramienta de Litwing y Stringer en el área de ensamblaje de pantallas*



Anexo 5.3. *Aplicación de la herramienta de Litwing y Stringer en el área de ensamblaje de radios.*



Anexo 5.4. *Aplicación de la herramienta de Litwing y Stringer en el área de control de calidad*



Anexo 6. *Fotografías de las instalaciones de la empresa MP3 Car Soundvision Cía. Ltda.*

Anexo 6.1. *Matriz Racar*

Calle de los Cerezos, junto a la Unidad Educativa Santa Ana



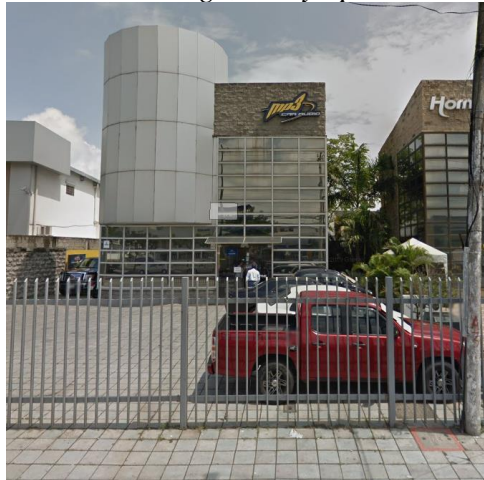
Anexo 6.2. *Sucursal Turi*

Autopista Cuenca - Azogues sector subida a Turi



Anexo 6.3. Sucursal Guayaquil

Av. Juan Tanca Marengo, Guayaquil 090509



Anexo 6.4. Sucursal Quito

Galo Plaza Lasso y Rafael Bustamante sector La Luz

