



**Facultad de Ciencias de la Administración**

**Carrera de Administración de Empresas**

**DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL  
PARA LA EMPRESA TRANSPORTE DE CARGA  
PESADA Y COMBUSTIBLES TRANSCORALV  
S.A. Y PROPUESTA DE PLAN DE ACCIÓN**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del  
grado de Ingeniero Comercial**

**Autor:**

Correa Alvarado Eduardo Marcelo

**Director:**

Psic. María Isabel Arteaga Ortiz

**Cuenca – Ecuador**

**2024**

## **DEDICATORIA**

Este trabajo de titulación se lo dedico a mi esposa, Andrea, por estar presente en cada día. A toda mi familia que me han brindado su cariño y soporte para mi desarrollo profesional y personal.

**Correa Alvarado Eduardo Marcelo**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por cada paso que doy, a mi tutora, Mgt. Ma. Isabel Arteaga, por acompañarme y guiarme en el desarrollo de este trabajo de titulación.

A mi familia por estar presente cada día. A mi esposa por su contante apoyo. Al equipo de Recursos Humanos de Transcoralv. S.A. Mayra, Jeniffer y Johanna.

**Correa Alvarado Eduardo Marcelo**

## Índice de Contenidos

DEDICATORIA .....	i
AGRADECIMIENTO .....	ii
Índice de Contenidos .....	iii
Índice de Figuras .....	v
Índice de Tablas.....	vi
Índice de Anexos .....	vii
RESUMEN .....	viii
ABSTRACT .....	ix
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1 .....	3
1. MARCO TEÓRICO .....	3
1.1 Clima Organizacional .....	3
1.2 Dimensiones del Clima Organizacional .....	4
1.2.1 Liderazgo .....	4
1.2.2 Motivación.....	5
1.2.3 Comunicación.....	5
1.2.4 Interacción entre Miembros de la Organización.....	6
1.2.5 Resolución de Problemas .....	6
1.2.6 Toma de Decisiones.....	6
1.2.7 Planificación .....	7
1.2.8 Capacitación .....	7
1.2.9 Adiestramiento .....	8
1.3 Factores que inciden en el Clima Organizacional.....	8
1.3.1 Compromiso Laboral.....	8
1.3.2 Identidad .....	8
1.3.3 Pertinencia .....	9
1.3.4 Valores.....	9
1.4 Importancia del Clima Organizacional en el Desempeño Laboral .....	9
1.5 Herramientas para Medir el Clima Organizacional .....	10
1.5.1 Cuestionario Propuesto por Litwin y Stringer (1968) .....	11
1.5.2 Cuestionario Propuesto por Hoyos y Bravo (1974).....	12

1.5.3	Cuestionario Propuesto por Octavio García (1987) .....	13
CAPÍTULO 2 .....		14
2.	METODOLOGÍA.....	14
2.1	Enfoque de la Investigación.....	14
2.1.1	Enfoque Mixto.....	14
2.2	Tipo de Investigación.....	14
2.2.1	Investigación de Tipo Descriptiva.....	14
2.3	Población .....	15
2.4	Técnica de Recolección de Información.....	15
2.4.1	Técnica de Encuesta .....	15
2.5	Resultados de la Encuesta.....	16
2.5.1	Dimensión Estructura .....	17
2.5.2	Dimensión Responsabilidad .....	19
2.5.3	Dimensión Recompensa .....	20
2.5.4	Dimensión Riesgo .....	22
2.5.5	Dimensión Calor.....	23
2.5.6	Dimensión Desempeño.....	24
2.5.7	Dimensión Apoyo.....	26
2.5.8	Dimensión Conflicto .....	27
2.5.9	Dimensión Identidad .....	29
2.6	Resultado Global de las Dimensiones .....	30
2.7	Discusión de Resultados .....	32
CAPÍTULO 3 .....		37
3.	PROPUESTA DE PLAN DE ACCIÓN.....	37
3.1	Objetivo de la Propuesta .....	37
3.2	Justificación de la Propuesta.....	37
3.3	Desarrollo de la Propuesta .....	37
3.4	Plan de Mejora para la Empresa TRANSCORALV S.A.....	38
3.5	Cronograma Propuesto .....	45
CONCLUSIONES.....		48
RECOMENDACIONES .....		49
REFERENCIAS .....		50
ANEXOS.....		57

## Índice de Figuras

<b>Figura 2</b> Resultados de la Dimensión Estructura .....	18
<b>Figura 3</b> Resultados de la Dimensión Responsabilidad .....	20
<b>Figura 4</b> Resultados de la Dimensión Recompensa .....	21
<b>Figura 5</b> Resultados de la Dimensión Riesgo.....	23
<b>Figura 6</b> Resultados de la Dimensión Calor .....	24
<b>Figura 7</b> Resultados de la Dimensión Desempeño .....	25
<b>Figura 8</b> Resultados de la Dimensión Apoyo .....	27
<b>Figura 9</b> Resultados de la Dimensión Conflicto.....	28
<b>Figura 10</b> Resultados de la Dimensión Identidad.....	29
<b>Figura 11</b> Resultados promedio del clima organizacional .....	31

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1</b> Escala de Acuerdo o Desacuerdo .....	16
<b>Tabla 2</b> Cuadro de Ponderación.....	17
<b>Tabla 3</b> Interrogantes de la Dimensión Estructura .....	17
<b>Tabla 4</b> Promedio Dimensión Estructura.....	18
<b>Tabla 5</b> Interrogantes de la Dimensión Responsabilidad .....	19
<b>Tabla 6</b> Promedio Dimensión Responsabilidad.....	19
<b>Tabla 7</b> Interrogantes de la Dimensión Recompensa .....	21
<b>Tabla 8</b> Promedio Dimensión Recompensa.....	21
<b>Tabla 9</b> Interrogantes de la Dimensión Riesgo.....	22
<b>Tabla 10</b> Promedio Dimensión Riesgo .....	22
<b>Tabla 11</b> Interrogantes de la Dimensión Calor .....	23
<b>Tabla 12</b> Promedio Dimensión Calor .....	24
<b>Tabla 13</b> Interrogantes de la Dimensión Desempeño .....	25
<b>Tabla 14</b> Promedio Dimensión Desempeño .....	25
<b>Tabla 15</b> Interrogantes de la Dimensión Apoyo .....	26
<b>Tabla 16</b> Promedio Dimensión Apoyo .....	26
<b>Tabla 17</b> Interrogantes de la Dimensión Conflicto.....	27
<b>Tabla 18</b> Promedio Dimensión Conflicto .....	28
<b>Tabla 19</b> Interrogantes de la Dimensión Identidad.....	29
<b>Tabla 20</b> Promedio Dimensión Identidad .....	29
<b>Tabla 21</b> Promedio Global dimensiones.....	30
<b>Tabla 22</b> Promedio Global dimensiones.....	31
<b>Tabla 23</b> Resultados por dimensiones y propuesta de acción.....	32
<b>Tabla 24</b> Plan de Mejora para la empresa TRANSCORALV S.A para la Dimensión Estructura.....	38
<b>Tabla 25</b> Plan de Mejora para la empresa TRANSCORALV S.A (continuación).....	39
<b>Tabla 26</b> Plan de Mejora para la empresa TRANSCORALV S.A (continuación).....	40
<b>Tabla 27</b> Plan de Mejora para la empresa TRANSCORALV S.A (continuación).....	42
<b>Tabla 28</b> Plan de Mejora para la empresa TRANSCORALV S.A (continuación).....	43
<b>Tabla 29</b> Plan de Mejora para la empresa TRANSCORALV S.A (continuación).....	44
<b>Tabla 31</b> Propuesta de cronograma de las actividades .....	45

## **Índice de Anexos**

<b>Anexo 1.</b> Cuestionario de Clima Laboral de Litwin y Stringer (1968).....	57
--	----

## RESUMEN

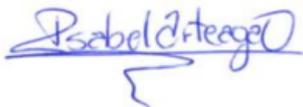
Este trabajo tuvo como objetivo general diagnosticar el clima organizacional de la empresa Transporte de Carga Pesada y Combustibles Transcoralv S.A. con la finalidad de proponer un plan de acción que permita la mejora del clima organizacional. Como metodología se utilizó un enfoque mixto, basado en un tipo de investigación descriptiva, también se hizo una revisión a la literatura y distintos aportes teóricos que permitieron precisar la importancia del clima organizacional. La población estuvo representada en el personal que labora en la empresa y se utilizó la técnica de encuesta empleando el diseño propuesto por Litwin y Stringer (1968) conformado por 53 planteamientos que permitieron conocer el clima organizacional de la empresa, tales datos fueron tabulados y presentados en gráficos para su análisis y comprensión. Dentro de los principales resultados se conoció que, de las nueve dimensiones evaluadas, siete resultaron en un nivel desfavorable y una muy desfavorable, siendo necesario emplear acciones para mejorar aspectos relacionados con la estructura, la responsabilidad, recompensa, riesgo, calor, apoyo, identidad y conflicto. Se presentó un plan de mejora a la empresa, tomando como prioridad los resultados de las dimensiones cuyos planteamientos obtuvieron un promedio menor a 2,9 puntos. El plan de mejora puede ser implementado según cronograma propuesto y se considera que el mismo contribuirá a fortalecer el clima organizacional y las relaciones entre los miembros de la empresa a través de acciones totalmente factibles de llevar a cabo.

**Palabras clave:** clima organizacional, estructura organizativa, identidad, plan de mejora, dimensiones de clima.

## ABSTRACT

The general objective of this work was to diagnose the organizational climate of the company Transporte de Carga Pesada y Combustibles Transcoralv S.A. with the purpose of proposing an action plan that allows the improvement of the organizational climate. As a methodology, a mixed approach was used, based on a type of descriptive research. A review of the literature and different theoretical contributions were also made that allowed us to specify the importance of the organizational climate. The population was represented in the personnel who work in the company and the survey technique was used using the design proposed by Litwin and Stringer (1968) made up of 53 approaches that allowed us to know the organizational climate of the company, such data were tabulated and presented. in graphs for analysis and understanding. Among the main results, it was known that of the nine dimensions evaluated, seven resulted in an unfavorable level and one very unfavorable, making it necessary to take actions to improve aspects related to structure, responsibility, reward, risk, warmth, support, identity and conflict. An improvement plan was presented to the company, taking as priority the results of the dimensions, whose approaches obtained an average of less than 2.9 points. The improvement plan can be implemented according to the proposed schedule and it is considered that it will contribute to strengthening the organizational climate and relationships between members of the company through actions that are completely feasible to carry out.

Keywords: organizational climate, organizational structure, identity, improvement plan.



## INTRODUCCIÓN

El presente tema de investigación tiene como objetivo general Diagnosticar el clima organizacional de la empresa Transporte de Carga Pesada y Combustibles Transcoralv S.A. con la finalidad de proponer un plan de acción que permita la mejora del clima organizacional. Este tema parte de la importancia ya que se trata de un factor relevante que incide en el éxito y la sostenibilidad de las empresas.

En la actualidad, las organizaciones enfrentan diversas situaciones internas que deben ser atendidas por la gerencia de manera oportuna, a fin de evitar que afecten el normal desenvolvimiento y desarrollo de las operaciones de la empresa. El ambiente de trabajo laboral influye en la motivación de los miembros de la organización, lo que a su vez tiene un impacto en la satisfacción del personal y la productividad, el desempeño y el cumplimiento de los objetivos que se establezca la gerencia.

Asimismo, es importante comprender que las organizaciones funcionan como un todo integrado, donde cada uno de los miembros son esenciales en las funciones que desempeñan, por tanto, el clima organizacional que se genere entre los distintos niveles de la empresa, debe caracterizarse por una comunicación efectiva, fluidez clara de las acciones y procesos, para evitar obstáculos en el logro de los objetivos o metas.

En este contexto, el interés del presente estudio se ha centrado en brindar una alternativa de solución a la empresa objeto de estudio, ya que presenta dificultades en el clima organizacional que afectan el desempeño de los trabajadores. La empresa Transcoralv S.A. actualmente presenta dificultades a nivel interno al no contar con un clima organizacional que motive a los empleados afectando la productividad, el logro de metas y objetivos y la comunicación interna entre los distintos niveles de la organización.

La empresa no ha desarrollado planes de capacitación ni se emplean estrategias que contribuyan a una mejor relación entre los miembros de la empresa, siendo necesario que se aborde esta problemática y ofrecer una alternativa de solución que genere resultados óptimos tanto para la empresa como para los empleados. Por tanto, se considera relevante estudiar qué factores inciden en la mejora del clima organizacional, entendiendo que no solo se trata de disponer de equipos tecnológicos e infraestructuras o asuntos materiales, sino que las organizaciones, al estar conformadas por personas, ameritan conocer el

impacto que tiene el entorno laboral en la salud mental, física y emocional de sus miembros.

De esta manera, es un tema muy importante porque el clima organizacional representa el entorno en el que los trabajadores realizan sus funciones y actividades, siendo necesario que la empresa, desde el área de recursos humanos, pueda disponer de estrategias que contribuyan a que las relaciones laborales se lleven a cabo bajo principios de respeto, trabajo en equipo, motivación al logro y otros aspectos que inciden en los resultados de la organización.

Esta investigación también se justifica desde el aspecto práctico, porque se trata de una propuesta que puede beneficiar no solo a la empresa objeto de estudio, sino a cualquier organización que presente dificultades internas relacionadas con el clima organizacional, realzando que cada uno de los miembros dentro de la organización son muy importantes para el logro de los objetivos empresariales, por tanto, la motivación, la comunicación interna, la definición clara de los procesos y funciones a desempeñar, inciden directamente en los objetivos y metas de la empresa.

Finalmente, el tema se estructura por los siguientes apartados:

Capítulo 1, donde se dan a conocer distintos aportes teóricos relacionados con el clima organizacional, las dimensiones del clima organizacional, los factores que inciden, la importancia y las herramientas para medir el clima.

Capítulo II, en el que se muestra la metodología aplicada en la investigación, partiendo de un enfoque mixto, de tipo descriptivo. También se detalla la población de estudio y la técnica de encuesta para recolectar información, siguiendo como referencia la propuesta de Litwin y Stringer (1968) conformada por 53 planteamientos que permitieron conocer el clima organizacional de la empresa objeto de estudio. Este capítulo ofrece detalle de los resultados obtenidos en la evaluación de las 9 dimensiones del clima.

Capítulo III, en el que se detalla la propuesta de investigación, representado en un plan de mejora definido distintas acciones de fácil implementación y que contribuirán a optimizar las relaciones laborales en la empresa y, por ende, el clima organizacional.

Finalmente se presentan conclusiones, recomendaciones y referencias.

# CAPÍTULO 1

## 1. MARCO TEÓRICO

En el presente apartado se hace una revisión a la literatura, con el propósito de poner en contexto la fundamentación teórica que tiene el tema de investigación. Esto pudo lograrse a través de la indagación de los aportes de diversos autores y fuentes académicas válidas que han sido de gran ayuda para la comprensión de las principales variables de estudio. Dentro de los principales temas mencionados en este capítulo se encuentran diferentes conceptos de clima organizacional, cuáles son las dimensiones, los factores que inciden organizacionalmente, la importancia y la exposición de algunas herramientas que ayudan a medir y diagnosticar el clima.

### 1.1 Clima Organizacional

A lo largo de la historia, las organizaciones han requerido elementos fundamentales para lograr objetivos, estos elementos pueden ser internos o externos, dentro de los elementos internos se puede mencionar el clima organizacional. Brito et al. (2020) explica que el clima organizacional representa la atmósfera, el ambiente y las relaciones internas de una empresa; este espacio puede verse influenciado por diversos factores que deben ser atendidos por la gerencia de toda organización. Al respecto, Bermejo et al. (2022) hacen referencia al clima organizacional como uno de los principales aspectos que en la organización determina el comportamiento que puede tener el personal de la empresa. Se refiere al entorno que caracteriza las relaciones dentro de la organización, pudiendo influir de forma negativo o positiva en los resultados y logros de objetivos empresariales.

Del mismo modo, coinciden Sumba et al. (2022) en que el clima laboral está relacionado con la experiencia habitual que tienen las personas en el lugar de trabajo, es decir, lo que las personas describen y lo que les sucede en el espacio laboral de manera cotidiana. Es por ello, que el clima laboral también va de la mano con las políticas y prácticas organizacionales, por lo que un cambio en estas prácticas o políticas podría generar un cambio en el clima de trabajo.

Cuando se generan cambios en las prácticas organizacionales, se pueden dar desacuerdo entre los miembros de la organización, sin embargo, es importante que se gestionen cambios de manera justa. Para Govea y Zúñiga (2020) indicaron que el clima organizacional es la manifestación de la cultura, es decir, el tipo de cosas que sucede a los empleados y alrededor de los empleados, considerando estas experiencias como creencias y valores.

Del mismo modo, Ponce et al. (2023) hace referencia al clima laboral como el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano, influye en la satisfacción del trabajador y por lo tanto en su productividad. Se considera que el clima laboral pende en alto grado, de las actitudes que tenga el líder dentro de la empresa, por tanto, la forma en que se gestione el clima dentro del lugar de trabajo, incide en la forma de desempeño, el compromiso al logro y la productividad de las personas.

Estudiar el clima laboral es un aspecto relevante en las organizaciones, ya que, al evaluar al clima de trabajo, se puede determinar qué factores están incidiendo en el ambiente y las relaciones laborales (Ledezma, 2022). Cuando se conoce el clima organizacional, proporciona información sobre los procesos que determinan los comportamientos de las personas y su entorno (Carhuayal, 2020). Palafox et al. (2019) manifiesta que el clima organizacional se refiere a creencias y significados compartidos que, una vez adoptados por todos los miembros, se convierten en el reflejo de la organización, como un patrón de comportamiento creado que caracteriza a la empresa.

## **1.2 Dimensiones del Clima Organizacional**

De acuerdo con lo que mencionan Antequera et al. (2022) las dimensiones del clima organizacional pueden ser: el liderazgo, la motivación, la comunicación, la interacción e influencia de los miembros de la empresa, la resolución de problemas y la toma de decisiones, la planificación, la capacitación y el adiestramiento, mismas que se desarrollan a continuación.

### **1.2.1 Liderazgo**

Desde la perspectiva de conducta, pueden darse diferencias en el tipo de liderazgo en las organizaciones, este a su vez se ve influenciado por las percepciones que tienen los

miembros de la empresa, lo que también afecta el clima laboral. Angarita et al. (2021) coinciden que una cultura organizacional con un estilo de liderazgo asertivo, favorece a las relaciones internas laborales, fomentando la calidad de vida laboral positiva para todos los miembros de la organización.

Parra et al. (2021) mencionan que el liderazgo favorece las relaciones para cumplir con las metas compartidas por la organización y estudian el efecto que tienen los tipos de liderazgos en el clima organizacional. Los autores determinan que los liderazgos carismáticos tienen un efecto importante en equipos de trabajo pequeños, de igual forma resaltan que el liderazgo transformacional fomenta la confianza, admiración, lealtad, respeto, lo que a su vez motiva al personal a realizar sus funciones y desempeñarse adecuadamente.

### **1.2.2 Motivación**

Estrada y Puma (2020) consideran que la motivación influye directamente en el clima organizacional contribuyendo a que los trabajadores se identifiquen con la institución o empresa y que asuman los objetivos y las metas organizacionales como suyas, manifestando la voluntad de permanecer en ella. Por tanto, la motivación conlleva a que el personal pueda sentirse parte importante de la empresa, se involucre en el logro de lo planteado por la gerencia y se considere parte importante de la organización.

Ortega et al. (2024) señalan que la motivación está relacionada a los deseos, impulsos anhelos y fuerzas similares que los administradores de las organizaciones deben inducir en los trabajadores, con la finalidad de que estos realicen su trabajo de forma adecuada. De esta manera, el clima organizacional se ve influido por la motivación que tengan todos los miembros de la organización hacia el logro de metas individuales y organizacionales.

### **1.2.3 Comunicación**

Ledezma (2022) sugiere que la comunicación es esencial para toda organización, representando un proceso en el cual debe obtenerse cooperación y consenso entre todos los miembros de la empresa, gestionando de manera eficiente los canales de transmisión de la información para que se torne en un ambiente agradable y productivo.

Armas et al. (2020) comentaron que la comunicación es un elemento que garantiza la promoción, desarrollo y posicionamiento de las organizaciones, incidiendo de manera importante en el clima organizacional. La gestión de una buena comunicación nace de la dirección de la empresa, por lo que se requiere que se utilicen los medios y estrategias necesarios para que la información fluya de forma adecuada, creando un ambiente que garantice las buenas relaciones laborales.

#### **1.2.4 Interacción entre Miembros de la Organización**

La interacción que tengan los miembros de la organización influye en los resultados que se proponga la gerencia; se trata de una relación que amerita ser respetuosa, honesta y concordante con los objetivos, misión, visión y valores de la organización. Para Olivera et al. (2021) la complejidad de las organizaciones varía dependiendo su tamaño y actividad, por tanto, las estrategias de trabajo en equipo y comunicación entre los distintos niveles, contribuye a lograr mayores resultados.

Asimismo, Macias y Vanga (2021) opinan que en las empresas no solo se generan lazos formales, sino también informales del tipo social y afectivo que, aunado a las jornadas laborales extensas, hacen que de manera imperiosa se requiera de un ambiente laboral propicio, seguro y confortable. Es por ello, que la interacción entre los miembros de la organización es esencial para lograr los objetivos, siendo necesaria una correcta gestión de la comunicación que garantice un buen clima organizacional.

#### **1.2.5 Resolución de Problemas**

Burbano (2020) considera que el clima organizacional se ve influido por distintos factores incluyendo la motivación a la solución de problemas, como una mejor forma de dejar que sus colaboradores sientan satisfacción en las actividades que desempeñan. La participación en la resolución de problemas, genera motivación y responsabilidad en las actividades y funciones que se desempeñan.

#### **1.2.6 Toma de Decisiones**

Sánchez et al. (2023) sugieren que las organizaciones deben tener presente la delegación de responsabilidades, fomentando la toma de decisiones acertadas con el

propósito de que exista continuidad en los procesos y no se generen trabas u obstáculos que atrasen el logro de los objetivos.

Para Novoa et al. (2020) los objetivos estratégicos que se trace la gerencia se logran si se emplean planes de integración y trabajo en equipo, contribuyendo a un buen clima organizacional y a la toma de decisiones. Tales decisiones deben estar alineadas a los objetivos propuestos por la empresa, sin que afecte el desempeño de las actividades.

### **1.2.7 Planificación**

La planificación es una dimensión muy importante para cultivar un buen clima organizacional, así lo refieren Olivera et al. (2021) indicando que las actividades deben estar claramente definidas en concordancia con la estructura organizativa y los objetivos. Por tanto, la planificación conlleva al orden de las funciones, toma de decisiones y trabajo en equipo, ya que de ello derivan las responsabilidades y el orden de las actividades.

Paredes et al. (2021) opinan que la planificación estratégica también suma a un mejor clima organizacional permitiendo establecer la dirección de las actividades organizacionales, considerando el enfoque filosófico, incluyendo la misión, visión, propósito y valores organizacionales. Todo esto genera resultados de calidad aportando al logro de los objetivos en el corto y largo plazo.

### **1.2.8 Capacitación**

La capacitación del personal es una de las dimensiones más importantes en el clima organizacional. La capacitación además de generar mejores resultados en el desarrollo de las actividades y procesos, también fomenta la motivación en los trabajadores. Para Paredes et al. (2021) es importante que los niveles gerenciales planifiquen constantemente programas o planes de capacitación para renovar el conocimiento y las capacidades del personal en las funciones que desempeñan.

La capacitación ayuda a que el personal adquiera destrezas y habilidades en el desarrollo de los procesos, el trabajo en equipo, la toma de decisiones y la capacidad de enfrentar los problemas que se presenten en la gestión.

### **1.2.9 Adiestramiento**

Rojas et al. (2020) sugieren que el adiestramiento no puede ser atrasado o evitado en las organizaciones, sino que esto forma parte de un buen clima organizacional, especialmente en la actualidad cuando la innovación tecnológica invade todos los espacios generando cambios en los procesos y procedimientos, presentándose nuevas alternativas de mercado para generar procesos más rápidos y sofisticados. Para todo esto, el personal requiere constante adiestramiento, de manera que se responda adecuadamente a las necesidades de mejora continua y fortalecimiento del personal. El clima organizacional contribuye a fomentar una buena cultura dentro de la organización donde cada miembro se sienta más estimulado e identificado favoreciendo a buenas relaciones con sus compañeros.

## **1.3 Factores que inciden en el Clima Organizacional**

Barrero et al. (2023) comparten que dentro de los componentes que hacen parte en el ambiente organizacional se encuentran: el compromiso laboral, la identidad y pertinencia y los valores. Cada uno de estos factores puede ser resultado de la interpretación que cada uno de los trabajadores le da a su entorno, es decir, un unido de discernimientos continuos que, de forma seguida o evasiva, tienen los recursos humanos sobre los desemejantes escenarios y diligencias avanzadas en el lugar de empleo.

### **1.3.1 Compromiso Laboral**

Para Gastelu y Arce (2021) el compromiso laboral es uno de los mecanismos que tiene la dirección o gestión del talento humano para hacer un análisis de la vinculación de los trabajadores con sus puestos de trabajo, es decir, que el compromiso no solo es de parte del empleado sino también de los gerentes o directores de la empresa.

### **1.3.2 Identidad**

Rincón y Bautista (2021) sugieren que la identidad está relacionada con una construcción colectiva que caracteriza a la cultura organizacional, es decir, la identidad ayuda a orientar el comportamiento de los empleados, teniendo en cuenta la misión, visión y valores, como parte que debe reflejar la seguridad de las relaciones dentro de la empresa

y con la empresa, enmarcadas en el sistema social y reflejadas en el sistema de conducta individual.

### **1.3.3 Pertinencia**

Para Palacios et al. (2024) un acertado liderazgo conlleva a mejorar y fomentar la pertinencia en la organización, comprendiendo que la pertinencia conlleva a una mejor disposición de hacer las cosas, cumplir metas y objetivos, favorecer la eficiencia y la eficacia; se incrementa la responsabilidad en el cumplimiento de las funciones asignadas.

### **1.3.4 Valores**

Los valores representan los principios que rigen el comportamiento de los miembros de la organización; trabajar en un clima organizacional basado en valores está relacionado con una decisión estratégica que obliga a la empresa a alinear todas sus acciones para alcanzar las metas y objetivos (Polo, et al., 2022).

## **1.4 Importancia del Clima Organizacional en el Desempeño Laboral**

El clima organizacional se considera un aspecto muy importante que incide en el desempeño laboral porque puede afectar de manera positiva o negativa en los resultados organizacionales. Un buen clima organizacional puede conllevar al logro de metas y objetivos de manera más fácil, caso contrario, los resultados de la organización se pueden ver influenciados por los elementos desmotivadores que se generan cuando no existe una buena comunicación interna o poco interés por parte de la empresa en capacitar y tomar en cuenta al personal en su crecimiento laboral (Talledo & Amaya, 2019).

Asimismo, Carhuayal (2020) opina que mantener un ambiente armónico dentro de la institución permite lograr una mayor productividad, mejor desempeño laboral de los empleados y además repercute en la motivación para la adquisición de los logros y objetivos que se plantea la organización en determinado periodo de tiempo. La importancia del clima laboral radica en que este se ve reflejado en los trabajadores a través del sentido de pertenencia que este tiene con la institución. Un buen clima laboral refleja las relaciones entre compañeros de trabajo, entre niveles de supervisión y operativos y todos los miembros de la organización, sin embargo, considera que es importante potenciar factores como una justa remuneración económica, una participación activa de

los trabajadores en el puesto de trabajo, un buen liderazgo, entre otros factores que debe tener en cuenta la gerencia.

Por su parte, Builes et al. (2023) coinciden en que el clima organizacional es importante porque define el conjunto de reglas, normas y matices, informales o no, que sirven de guía para cada uno de los miembros de la organización. Todo esto se complementa con una cultura que no es estática o rígida, sino que esta puede cambiar de un momento a otro, dada la incidencia que tienen factores del entorno interno o externo en el funcionamiento de las empresas.

## **1.5 Herramientas para Medir el Clima Organizacional**

Rodríguez et al. (2020) coinciden en que medir el clima organizacional reviste alta importancia a través de un análisis, vislumbrando los factores que influyen en el comportamiento de todos los miembros de la empresa, con el propósito de estimularlos al compromiso con la empresa. Del mismo modo, al medir el clima organizacional se puede definir los aspectos que hacen sentir más cómodos a los trabajadores, así como la satisfacción laboral y el trabajo en equipo.

Reinoso et al. (2023) indican que para evaluar el clima organizacional se debe tener en consideración seis factores tales como:

- Las características imperiosas de la organización, lo que define a la empresa en su conjunto.
- El liderazgo organizacional, para conocer la manera en que se dirigen los equipos de trabajo y los procesos internos.
- La gestión de personal, relacionado con la organización del personal, los planes de capacitación, cumplimiento de las funciones, otros.
- La relación en la empresa, tanto las laborales como las interpersonales, si suman a un buen clima organizacional.

En este mismo contexto, explican Hernández et al. (2021) que para medir el clima organizacional se pueden emplear cuestionarios que permiten obtener información sobre la percepción individual de cada trabajador, así como el liderazgo que se desarrolla en la empresa, las relaciones laborales, la comunicación, entre otros.

Algunas herramientas que se utilizan como instrumentos para medir el clima organizacional son las siguientes:

### **1.5.1 Cuestionario Propuesto por Litwin y Stringer (1968)**

Litwin y Stringer (1968) en que se citaron en Díaz (2019) fueron los primeros autores en conceptualizar el clima organizativo bajo la perspectiva perceptual. Un estudio experimental dio origen al instrumento que se ideó originalmente para poner a prueba ciertas hipótesis sobre la influencia del liderazgo y el clima organizacional, sobre la motivación de los miembros de una empresa. El cuestionario tiene 53 ítems, con escala de rangos que va desde “completamente de acuerdo” hasta “completamente en desacuerdo”. Los autores afirman la existencia de nueve dimensiones que explican sobre el clima organizacional existente en determinada empresa. Estas dimensiones son las siguientes:

- Estructura: Esta dimensión está relacionada con las reglas de la organización, los formalismos, las obligaciones de las partes, los niveles jerárquicos y responsabilidades asignadas.
- Responsabilidad: Que ayuda a conocer la forma en que el trabajador se siente frente a las responsabilidades asignadas.
- Recompensa: Que permite identificar la percepción respecto de la equidad en las políticas de promoción y sueldos, es decir, la recompensa por el trabajo realizado.
- Desafío: Conocer como el trabajador percibe los riesgos y desafíos en su puesto de trabajo, de manera que estos no afecten su integridad física, psicológica ni ergonómica.
- Relación: Esta dimensión está relacionada con la sensación de ser aceptado en el grupo de trabajo de manera amistosa e informal
- Cooperación: Esta dimensión permite conocer la percepción que tengan los empleados respecto al apoyo que reciben de sus jefes inmediatos o personal directivo.
- Estándares: Se relaciona con la forma en que los trabajadores perciben las metas y los estándares de desempeño individual, contribuyendo a equipos de trabajo eficientes.

- Conflicto: Esta dimensión se utiliza para identificar el conflicto teniendo en cuenta la opinión generalizada que tienen los diferentes trabajadores.
- Identidad: Esta dimensión se relaciona con la identidad; es decir, la forma en que percibe el trabajador a la organización, como parte importante, comprometiéndose a responder en las responsabilidades asignadas y buscando ser parte de esta participando en el logro de los objetivos.

### **1.5.2 Cuestionario Propuesto por Hoyos y Bravo (1974)**

El cuestionario propuesto por Hoyos y Bravo consta de 90 preguntas con criterio de calificación verdadero o falso, otorgando un valor de 10 para indicar un grado favorable y un valor de 0 en un grado desfavorable (Guevara & Hoyos, 2022). El cuestionario evalúa ocho dimensiones que son:

- Normas de excelencia: Donde se enfatiza la calidad del rendimiento y la producción sobresaliente, tomando en cuenta la forma en que percibe el trabajador las metas y objetivos establecidos.
- Claridad Organizacional: Permite conocer el grado en que los miembros del grupo perciben el orden en la organización, así como los objetivos y metas claras.
- Calor y apoyo: Permite conocer el sentimiento experimentado por los miembros, teniendo en cuenta la amistad.
- Conformidad: Para conocer el grado en que las personas sientan limitaciones en el grupo de trabajo, así como la percepción respecto a las leyes, reglas y políticas.
- Recompensa: Para conocer el grado en que los trabajadores perciben la recompensa y valoración por el trabajo realizado.
- Salario: Permite conocer el sentimiento que perciben los empleados respecto a la satisfacción con el salario, así como la manera en que suplen sus necesidades.
- Seguridad: A través del cual se busca conocer el grado en que el empleado percibe la estabilidad en el trabajo, la protección física, psicológica y social.
- Responsabilidad: Se busca identificar en qué grado los miembros de la organización perciben las responsabilidades asignadas y la toma de decisiones.

### **1.5.3 Cuestionario Propuesto por Octavio García (1987)**

Señala Zambrano (2017) que se trata de un cuestionario propuesto por Octavio García en el año 1987, a través del cual se evalúa el clima laboral para conocer lo que piensan y sienten los empleados de una empresa. El instrumento consta de 17 preguntas diseñadas para que las personas expresen lo que sienten respecto al clima laboral en el que se desenvuelven.

Las respuestas obtenidas permiten identificar el perfil del trabajador y el clima organizacional, lo que a su vez permite a la gerencia o dirección de la empresa, conocer las debilidades o fortalezas de la organización, para la toma de decisiones y mejora continua. Dentro de los factores que se evalúan se enlistan:

- El reconocimiento: El valor que la empresa otorga al trabajo realizado por los empleados.
- Metas de la organización: Se relaciona con los objetivos y metas que se establezca la organización.
- Desarrollo: Formación de los empleados, mejora continua y desarrollo personal de los trabajadores, como parte de las estrategias de motivación.
- Medio en que se realiza el trabajo: Forma y grado en el que se desempeñan las labores dentro de la organización.

## **CAPÍTULO 2**

### **2. METODOLOGÍA**

#### **2.1 Enfoque de la Investigación**

El enfoque de la investigación se relaciona con la forma en que se va a proceder para realizar el estudio y lograr la solución a la problemática central (Bautista, 2022). En el presente estudio, se utilizó un enfoque mixto.

##### **2.1.1 Enfoque Mixto**

El enfoque de la investigación es mixto, porque se emplea un análisis cualitativo y cuantitativo a los resultados del estudio. Según Campos (2021) la investigación con enfoque mixto representa un reto interesante que requiere del reconocimiento de premisas, así como de la aceptación y comprensión de opciones válidas, que se basan en la integración de métodos cualitativos y cuantitativos, esto conlleva a una mayor sinergia y comprensión de los resultados obtenidos.

Por tanto, en el presente estudio se utilizó un enfoque mixto porque se empleó como técnicas de recolección de información, la entrevista y la encuesta, realizadas al personal de la empresa Transporte de Carga Pesada y Combustibles Transcoralv S.A.

#### **2.2 Tipo de Investigación**

##### **2.2.1 Investigación de Tipo Descriptiva**

Para Niño (2019) este tipo de investigación comprende la descripción, registro y análisis de la naturaleza del problema, haciéndose un enfoque sobre conclusiones dominantes o sobre como un proceso ocurre en el presente. En este tipo de investigación se estudian las realidades y las características fundamentales del problema para presentar una interpretación correcta.

De esta manera, en el presente estudio se describe la situación problema que está presentando la empresa Transporte de Carga Pesada y Combustibles Transcoralv S.A. en

el clima organizacional y se analizaron las causas que generaron el problema con la finalidad de brindar una alternativa de solución.

## **2.3 Población**

La población de estudio representa la cantidad de sujetos o individuos que participan en el estudio (Campos, 2021). En esta investigación la población estuvo conformada por todos los trabajadores que laboran en la empresa Transporte de Carga Pesada y Combustibles Transcoralv S.A en total 160 trabajadores distribuidos en los distintos departamentos y áreas.

## **2.4 Técnica de Recolección de Información**

Las principales técnicas utilizadas para la recolección de la información fueron las siguientes:

### **2.4.1 Técnica de Encuesta**

Ortega et al. (2021) sugirieron que la encuesta es una técnica que sirve para recoger información de modo rápida lo cual favorece al asunto de investigación; esta técnica es muy manejada porque consiente al investigador conseguir datos o información de primera fuente, identificando entre otros aspectos, las opiniones o puntos de vista de las personas encuestadas. En el presente estudio se encuestó a 114 trabajadores de la empresa Transporte de Carga Pesada y Combustibles Transcoralv S.A.

La encuesta se basó en el diseño propuesto por Litwin y Stringer (1968) conformado por 53 planteamientos que ameritaron respuestas “De acuerdo y Desacuerdo” según la escala de Likert, como se aprecia en la siguiente Tabla 1:

**Tabla 1***Escala de Acuerdo o Desacuerdo*

<b>Ponderación Cuantitativa</b>	<b>Escala</b>	<b>Tendencia de las respuestas</b>
4	Muy de Acuerdo	Tendencia Positiva
3	De Acuerdo	
2	En Desacuerdo	Tendencia Negativa
1	Muy en Desacuerdo	

*Nota.* Se utilizó la escala de acuerdo o desacuerdo en la encuesta realizada a trabajadores.

La encuesta estuvo estructurada por 53 ítems o planteamientos que ayudan a conocer la situación de la empresa respecto a las siguientes dimensiones:

- 1) Estructura
- 2) Responsabilidad
- 3) Recompensa
- 4) Desafío
- 5) Relación
- 6) Cooperación
- 7) Estándares
- 8) Conflicto
- 9) Identidad

## **2.5 Resultados de la Encuesta**

Para la presentación y análisis de los resultados obtenidos en encuesta realizada al personal de la empresa objeto de estudio, se utilizó la herramienta de Excel donde se tabularon y graficaron los datos por cada una de las dimensiones estudiadas. A continuación, se muestran los resultados por cada dimensión y finalmente se da a conocer el promedio global del clima organizacional resultante del diagnóstico realizado a la empresa TRANSCORALV S.A. También, es necesario explicar que, para conocer el nivel favorable o desfavorable obtenido en el promedio de cada dimensión, se utilizó el siguiente Cuadro de Ponderación (Ver Tabla 2):

**Tabla 2***Cuadro de Ponderación*

<b>Rango</b>	<b>Resultado</b>
Menos de 2.5	Muy desfavorable
2.6 a 2.9	Desfavorable
3.0 a 3.5	Favorable
3.6 a 4.0	Muy favorable

*Nota.* En la Tabla se detallan los rangos y los resultados en cada uno.

### **2.5.1 Dimensión Estructura**

En la Tabla 3 se muestra los datos de la dimensión estructura estuvo conformada desde la interrogante número 1 hasta la interrogante 10:

**Tabla 3***Interrogantes de la Dimensión Estructura*

<b>Ítems</b>	<b>Interrogante</b>
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

*Nota.* Se detallan las interrogantes que conforman la dimensión estructura

La tabulación de sus resultados generó la siguiente información:

**Tabla 4**

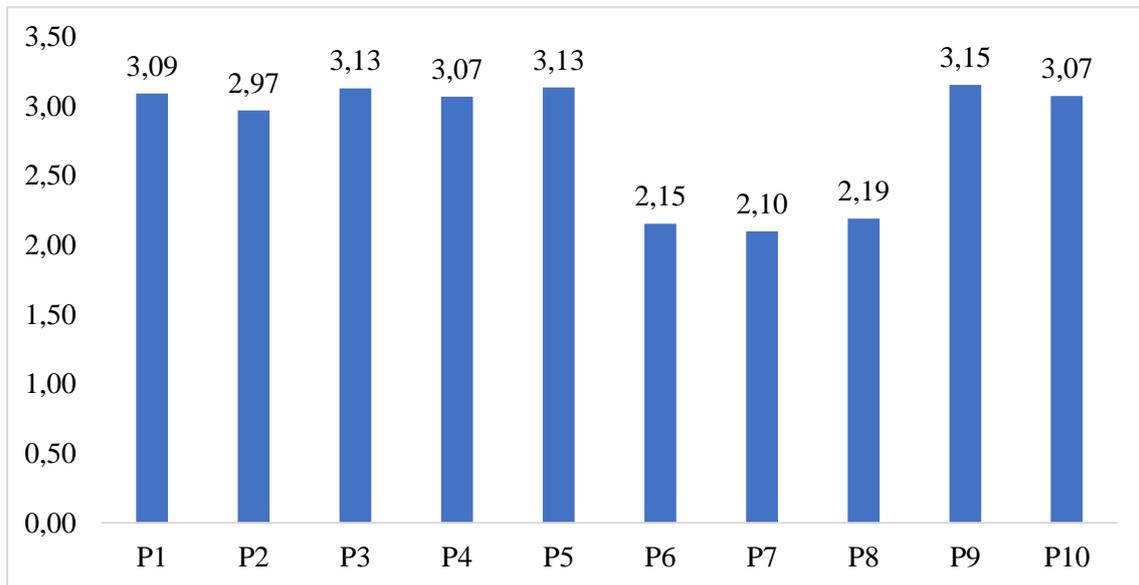
*Promedio Dimensión Estructura*

<b>Dimensión Estructura</b>										
<b>P1</b>	<b>P2</b>	<b>P3</b>	<b>P4</b>	<b>P5</b>	<b>P6</b>	<b>P7</b>	<b>P8</b>	<b>P9</b>	<b>P10</b>	<b>Promedio</b>
3,09	2,97	3,13	3,07	3,13	2,15	2,10	2,19	3,15	3,07	2,81

*Nota.* Se detalla el promedio obtenido en la dimensión estructura.

**Figura 1**

*Resultados de la Dimensión Estructura*



*Nota.* Se muestran gráficamente los resultados de la dimensión estructura

Como se puede observar en la Figura 2, de las diez preguntas de la dimensión estructura, ninguna se encuentra en el rango de muy favorable. En el rango de favorable se encuentran las preguntas 1 en la cual se obtuvo un promedio de 3,09; en la pregunta 3 se obtuvo un promedio de 3,13; asimismo en la pregunta 4 el resultado fue de 3,07; en el planteamiento 5 el resultado fue 3,13; también en la interrogante 9 el resultado fue de 3,15 y en la interrogante 10 se obtuvo un valor promedio de 3,07. Sin embargo, en el rango de desfavorable se encuentra la pregunta 2 que obtuvo un promedio de 2,97 y por último, en el rango de muy desfavorable se encuentran las preguntas 6 con un promedio de 2,15; también la pregunta 7 con un promedio de 2,10 y la pregunta 8 con un promedio de 2,19. En promedio general, la dimensión estructura presentó un valor de 2,81.

## 2.5.2 Dimensión Responsabilidad

En la Tabla 5 se muestra los datos de la dimensión responsabilidad estuvo conformada desde la interrogante número 11 hasta la interrogante 17:

**Tabla 5**

*Interrogantes de la Dimensión Responsabilidad*

Ítems	Interrogante
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

*Nota.* Se detallan las interrogantes que conforman la dimensión estructura

La tabulación de sus resultados generó la siguiente información:

**Tabla 6**

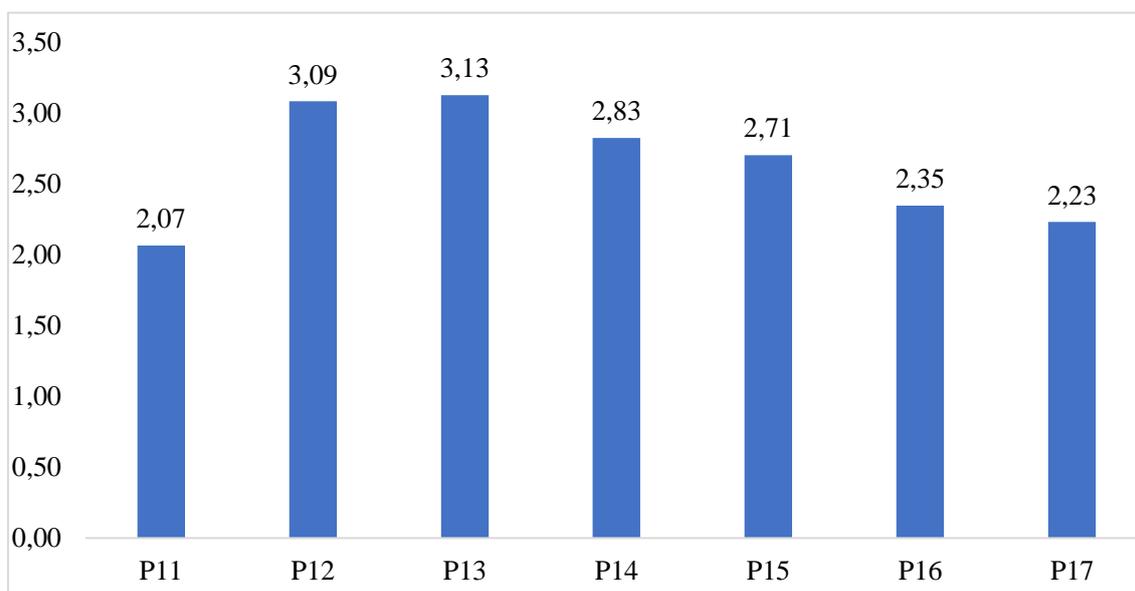
*Promedio Dimensión Responsabilidad*

Dimensión Responsabilidad							
P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	Promedio
2,07	3,09	3,13	2,83	2,71	2,35	2,23	2,63

*Nota.* Se detalla el promedio obtenido en la dimensión responsabilidad.

**Figura 2**

*Resultados de la Dimensión Responsabilidad*



*Nota.* Se muestran gráficamente los resultados de la dimensión responsabilidad

Se observa en la Figura 3, que de las siete preguntas de la dimensión responsabilidad, ninguna se encuentra en el rango de muy favorable. En el rango de favorable se encuentran las preguntas 12 con un promedio de 3,09 y la pregunta 13 con un promedio de 3,13. En el rango de desfavorable se encuentra la pregunta 14 en la cual se obtuvo un promedio de 2,83 y la interrogante 15 con un promedio de 2,71, y por último, en el rango de muy desfavorable se encuentran las preguntas 11 en la cual se obtuvo una puntuación promedio de 2,07 así también en la interrogante 16 la puntuación fue de 2,35 y en la interrogante 17 se generó un resultado de 2,23. Todo esto llevó a un promedio general de 2,63 en la dimensión de responsabilidad.

### **2.5.3 Dimensión Recompensa**

En la Tabla 7 se muestra los datos de la dimensión recompensa estuvo conformada desde la interrogante número 18 hasta la interrogante 23:

**Tabla 7***Interrogantes de la Dimensión Recompensa*

Ítems	Interrogante
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

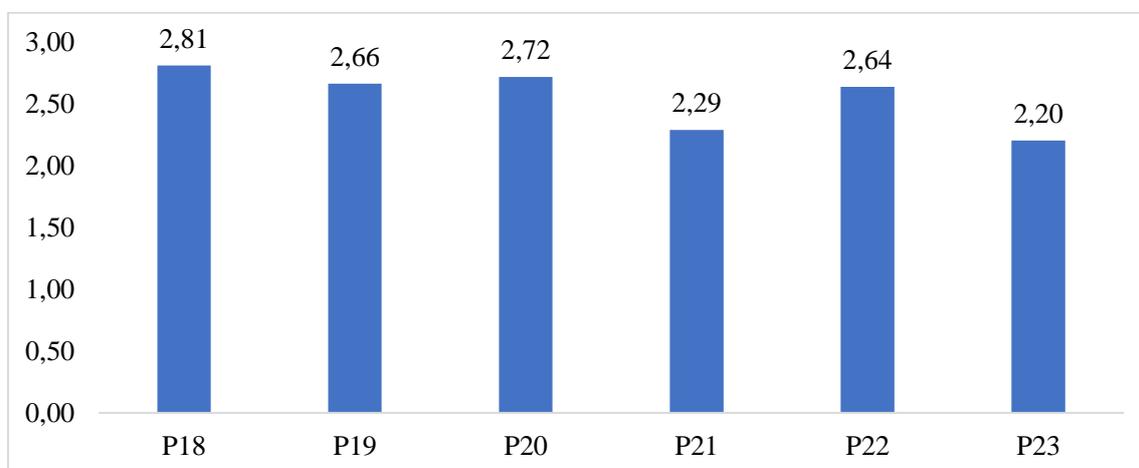
*Nota.* Se detallan las interrogantes que conforman la dimensión recompensa

La tabulación de sus resultados generó la siguiente información:

**Tabla 8***Promedio Dimensión Recompensa*

Dimensión Recompensa						
P18	P19	P20	P21	P22	P23	Promedio
2,81	2,66	2,72	2,29	2,64	2,20	2,55

*Nota.* Se detalla el promedio obtenido en la dimensión recompensa

**Figura 3***Resultados de la Dimensión Recompensa*

*Nota.* Se muestran gráficamente los resultados de la dimensión recompensa

Se puede observar en la Figura 4, de las seis preguntas de la dimensión recompensa, ninguna se encuentra en el rango de muy favorable, asimismo ninguno de los valores se encuentra en el nivel de favorable, sin embargo, como desfavorables se encuentran las preguntas 18 con un promedio de 2,81 puntos; en la interrogante 19 se obtuvo 2,66 en promedio; asimismo, en la interrogante 20 el promedio obtenido fue de 2,72 y la pregunta 22 reunió un promedio de 2,64; mientras que en un nivel muy desfavorable se ubicaron las preguntas 21 con un promedio de 2,29 y la interrogante 23 con un promedio de 2,20 para generar un promedio total en la dimensión recompensa de 2,55.

#### 2.5.4 Dimensión Riesgo

En la Tabla 9 se muestra los datos de la dimensión riesgo estuvo conformada desde la interrogante número 24 hasta la interrogante 28:

**Tabla 9**

*Interrogantes de la Dimensión Riesgo*

Ítems	Interrogante
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

*Nota.* Se detallan las interrogantes que conforman la dimensión riesgo

La tabulación de sus resultados generó la siguiente información:

**Tabla 10**

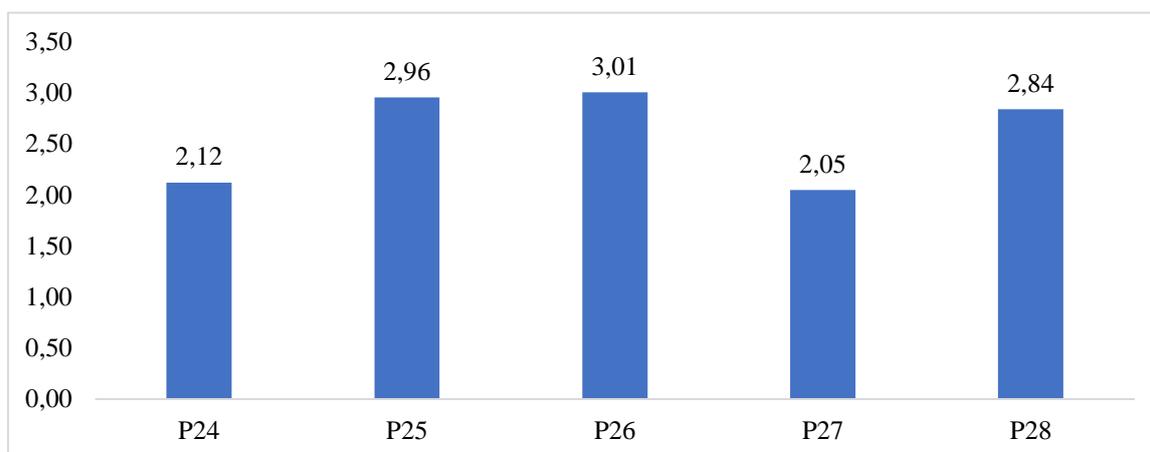
*Promedio Dimensión Riesgo*

Dimensión Riesgo					
P24	P25	P26	P27	P28	Promedio
2,12	2,96	3,01	2,05	2,84	2,60

*Nota.* Se detalla el promedio obtenido en la dimensión riesgo

**Figura 4**

*Resultados de la Dimensión Riesgo*



*Nota.* Se muestran gráficamente los resultados de la dimensión riesgo

En la Figura 5, se observa que de las cinco preguntas de la dimensión riesgo, ninguna se encuentra en el rango de muy favorable, solo la interrogante 26 donde se consultó si la organización toma riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia se obtuvo un nivel de 3,01. Sin embargo, en la interrogante 25 se obtuvo un promedio de 2,96 y la interrogante 28 se encuentran en el nivel desfavorable con un promedio de 2,84; asimismo la interrogante 24 se encuentra en un nivel muy desfavorable con un promedio de 2,12 y la interrogante 27 se ubican en el nivel muy desfavorable con 2,05. En promedio general, la dimensión riesgo obtuvo 2,60.

### **2.5.5 Dimensión Calor**

En la Tabla 11 se muestra los datos de la dimensión calor estuvo conformada desde la interrogante número 29 hasta la interrogante 33:

**Tabla 11**

*Interrogantes de la Dimensión Calor*

<b>Ítems</b>	<b>Interrogante</b>
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

*Nota.* Se detallan las interrogantes que conforman la dimensión calor

La tabulación de sus resultados generó la siguiente información:

**Tabla 12**

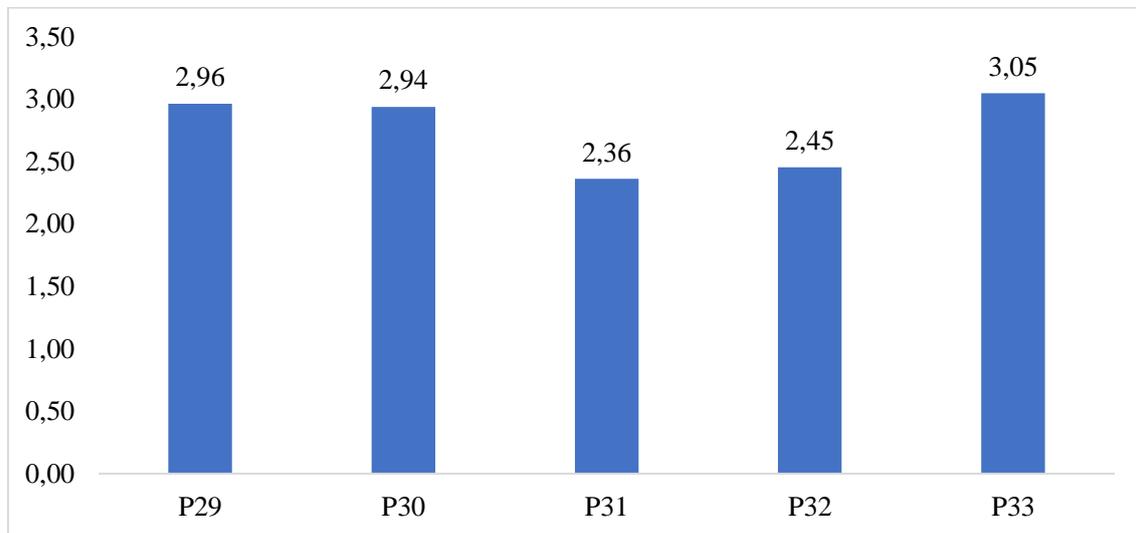
*Promedio Dimensión Calor*

<b>Dimensión Calor</b>					
<b>P29</b>	<b>P30</b>	<b>P31</b>	<b>P32</b>	<b>P33</b>	<b>Promedio</b>
2,96	2,94	2,36	2,45	3,05	2,75

*Nota.* Se detalla el promedio obtenido en la dimensión calor

**Figura 5**

*Resultados de la Dimensión Calor*



*Nota.* Se muestran gráficamente los resultados de la dimensión calor

Como se puede observar en la Figura 5, de las cinco preguntas de la dimensión calor, ninguna se encuentra en el rango de muy favorable, la interrogante 33 obtuvo un valor que se ubica en el nivel favorable con un promedio de 3,05 pero las interrogantes 29 y 30 están desfavorables con un promedio de 2,96 y 2,94, respectivamente. Mientras que las interrogantes 31 y 32 se encuentran en el nivel de muy desfavorable on un promedio de 2,36 y 2,45, respectivamente.

### **2.5.6 Dimensión Desempeño**

En la Tabla 13 se muestra los datos de la dimensión desempeño estuvo conformada desde la interrogante número 34 hasta la interrogante 39:

**Tabla 13***Interrogantes de la Dimensión Desempeño*

Ítems	Interrogante
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

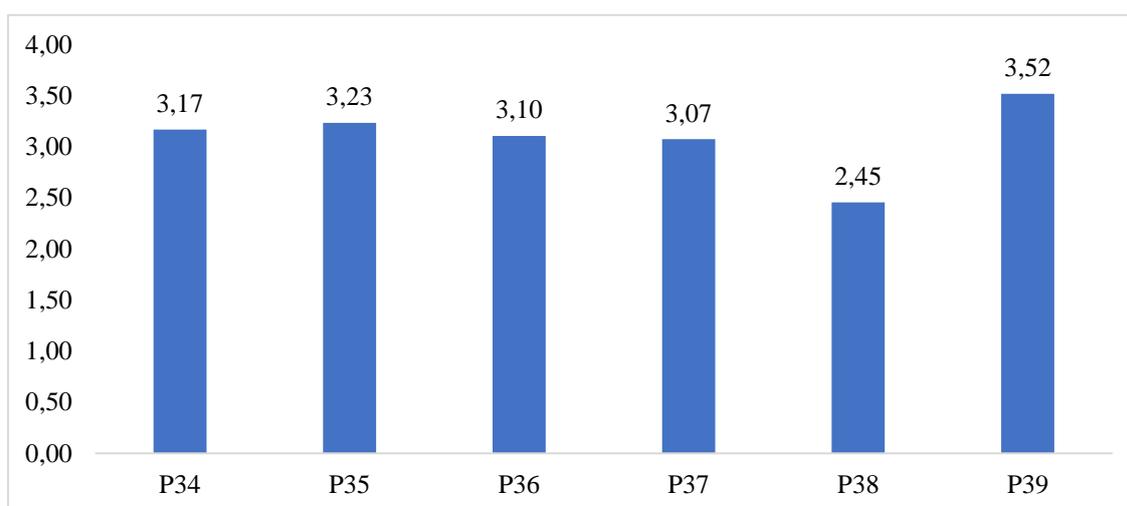
*Nota.* Se detallan las interrogantes que conforman la dimensión desempeño

La tabulación de sus resultados generó la siguiente información:

**Tabla 14***Promedio Dimensión Desempeño*

Dimensión Desempeño						
P34	P35	P36	P37	P38	P39	PROMEDIO
3,17	3,23	3,10	3,07	2,45	3,52	3,09

*Nota.* Se detalla el promedio obtenido en la dimensión Desempeño

**Figura 6***Resultados de la Dimensión Desempeño*

*Nota.* Se muestran gráficamente los resultados de la dimensión Desempeño

Se observa en la Figura 7, que de las cinco preguntas de la dimensión desempeño, ninguna se encuentra en el rango de muy favorable. La interrogante 34 obtuvo un promedio de 3,17 la número 35 obtuvo un promedio de 3,23; también la interrogante 36 obtuvo un resultado de 3,10 la interrogante 37 y 39 obtuvieron un valor que se ubica en el nivel favorable, con 3,07 y 3,52 respectivamente. Pero la interrogante 38 se encuentran en el nivel de muy desfavorable con un promedio de 2,45. En general, el promedio de la dimensión desempeño fue de 3,09.

### 2.5.7 Dimensión Apoyo

En la Tabla 15 se muestra los datos de la dimensión apoyo estuvo conformada desde la interrogante número 40 hasta la interrogante 44:

**Tabla 15**

*Interrogantes de la Dimensión Apoyo*

Ítems	Interrogante
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)

*Nota.* Se detallan las interrogantes que conforman la dimensión Apoyo

La tabulación de sus resultados generó la siguiente información:

**Tabla 16**

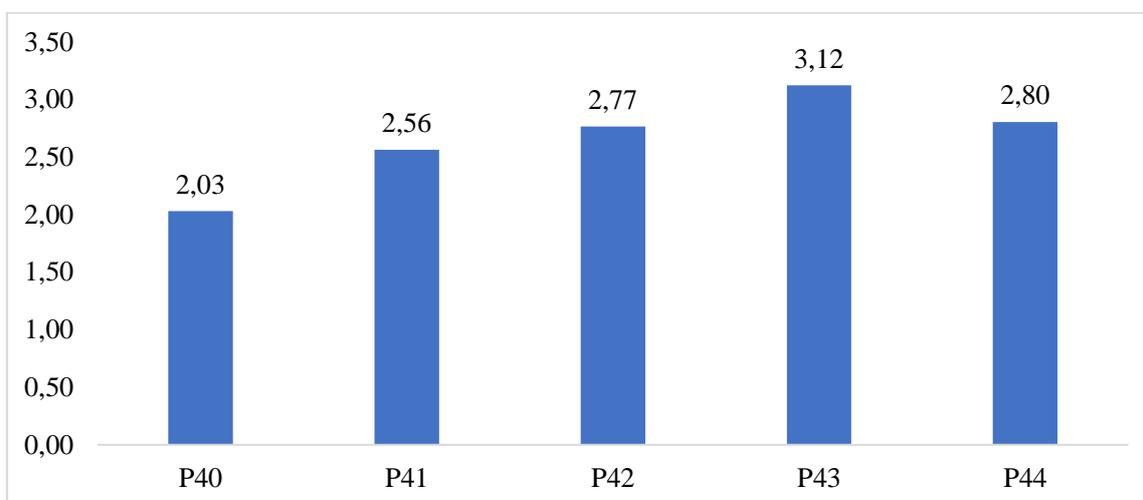
*Promedio Dimensión Apoyo*

Dimensión Apoyo					
P40	P41	P42	P43	P44	PROMEDIO
2,03	2,56	2,77	3,12	2,80	2,66

*Nota.* Se detalla el promedio obtenido en la dimensión apoyo

## Figura 7

### Resultados de la Dimensión Apoyo



*Nota.* Se muestran gráficamente los resultados de la dimensión apoyo

En la Figura 8, de las cinco preguntas de la dimensión apoyo, ninguna se encuentra en el rango de muy favorable, pero la interrogante 43 se encuentra en el nivel de favorable con un promedio de 3,12 no así las interrogantes 42 que obtuvo un promedio de 2,77 y la interrogante 44 con un promedio de 2,80 para ubicarse en un nivel desfavorables y las interrogantes 40 en la que se obtuvo un promedio de 2,03 y la número 41 con promedio de 2,56 para ubicarse en un nivel de muy desfavorables. El promedio general de la dimensión apoyo fue de 2,66.

### 2.5.8 Dimensión Conflicto

En la Tabla 17 se muestra los datos de la dimensión conflicto estuvo conformada desde la interrogante número 45 hasta la interrogante 49:

**Tabla 17**

#### Interrogantes de la Dimensión Conflicto

Ítems	Interrogante
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

*Nota.* Se detallan las interrogantes que conforman la dimensión conflicto

La tabulación de sus resultados generó la siguiente información:

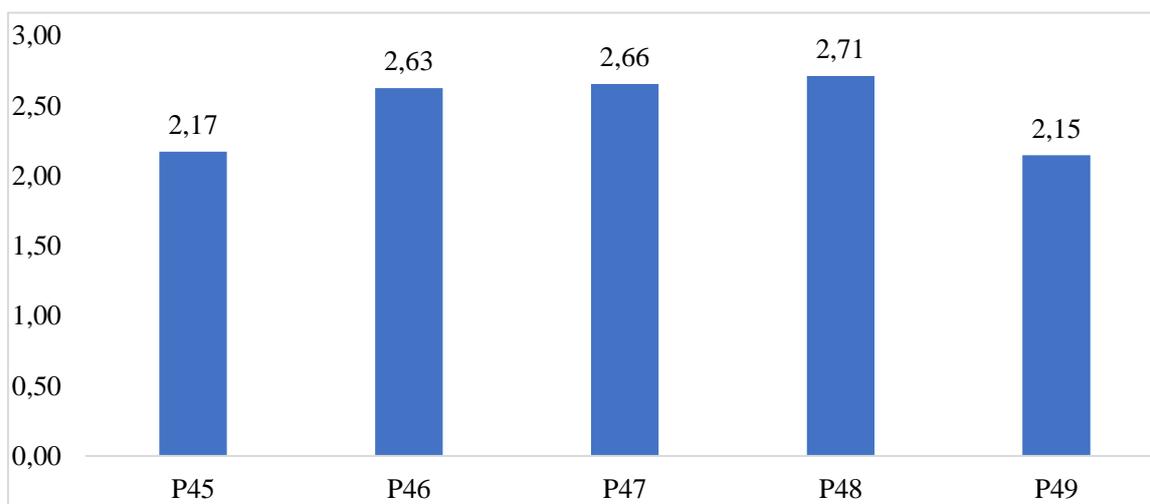
**Tabla 18**  
Promedio Dimensión Conflicto

Dimensión Conflicto					
P45	P46	P47	P48	P49	PROMEDIO
2,17	2,63	2,66	2,71	2,15	2,46

*Nota.* Se detalla el promedio obtenido en la dimensión conflicto

**Figura 8**

*Resultados de la Dimensión Conflicto*



*Nota.* Se muestran gráficamente los resultados de la dimensión conflicto

Como se puede observar en la Figura 9, de las cinco preguntas de la dimensión conflicto, ninguna se encuentra en el rango de muy favorable; la interrogante 46 obtuvo en promedio el valor de 2,63 la interrogante 47 tuvo como resultado 2,66 y la número 48 resulto en un promedio de 2,71 ubicándose en un nivel desfavorable. Mientras que, las interrogantes 45 y 49 en nivel muy desfavorable con un promedio de 2,17 y 2,15, respectivamente. En promedio general la dimensión conflicto obtuvo 2,46.

## 2.5.9 Dimensión Identidad

En la Tabla 19 se muestra los datos de la dimensión identidad estuvo conformada desde la interrogante número 50 hasta la interrogante 53:

**Tabla 19**

*Interrogantes de la Dimensión Identidad*

Ítems	Interrogante
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

*Nota.* Se detallan las interrogantes que conforman la dimensión identidad

La tabulación de sus resultados generó la siguiente información:

**Tabla 20**

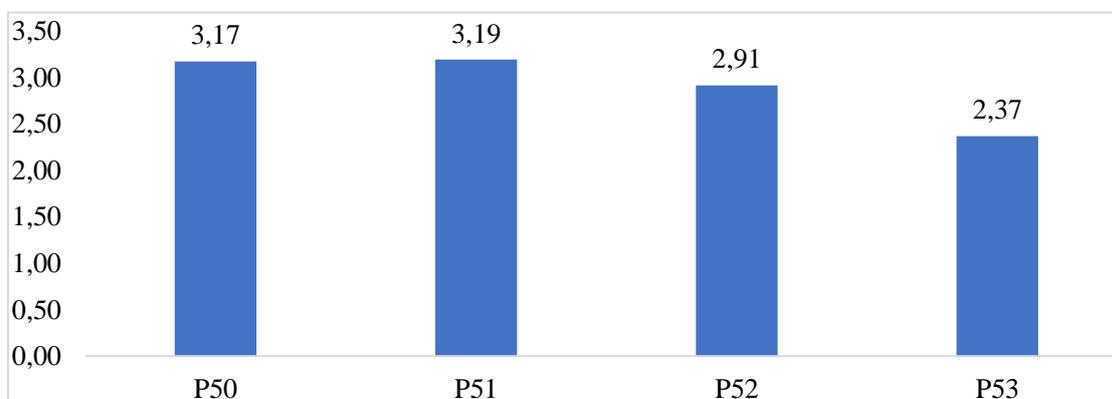
*Promedio Dimensión Identidad*

Dimensión Identidad				
P50	P51	P52	P53	PROMEDIO
3,17	3,19	2,91	2,37	2,91

*Nota.* Se detalla el promedio obtenido en la dimensión Identidad

**Figura 9**

*Resultados de la Dimensión Identidad*



*Nota.* Se muestran gráficamente los resultados de la dimensión identidad

En la Figura 10, se aprecia que de las cinco preguntas de la dimensión conflicto, ninguna se encuentra en el rango de muy favorable; las interrogantes 50 y 51 se encuentran en nivel favorable con un promedio de 3,17 y 3,19 respectivamente. Mientras que la interrogante 52 en desfavorable con un promedio de 2,91 y la número 53 muy desfavorable con un promedio de 2,37. En promedio general, la dimensión identidad obtuvo una puntuación de 2,91.

## 2.6 Resultado Global de las Dimensiones

De acuerdo con los resultados promedios obtenidos en las nueve dimensiones estudiadas en el clima organizacional de la empresa TRANSCORALV S.A. se obtuvo como resultado promedio de 2,72 como se detalla en la Tabla 21:

**Tabla 21**

*Promedio Global dimensiones*

<b>Dimensión</b>	<b>Promedio</b>
Estructura	2,81
Responsabilidad	2,63
Recompensa	2,55
Riesgo	2,60
Calor	2,75
Estándares Desempeño	3,09
Apoyo	2,66
Conflicto	2,46
Identidad	2,91
<b>Promedio</b>	<b>2,72</b>

*Nota.* Se muestran los promedios obtenidos en cada una de las dimensiones estudiadas.

Para conocer el nivel obtenido en el clima organizacional de la empresa TRANSCORALV S.A. se ubicó el resultado promedio de 2,72 de acuerdo a la ponderación detallada en la Tabla 22, obteniéndose nivel desfavorable:

**Tabla 22**

*Promedio Global dimensiones*

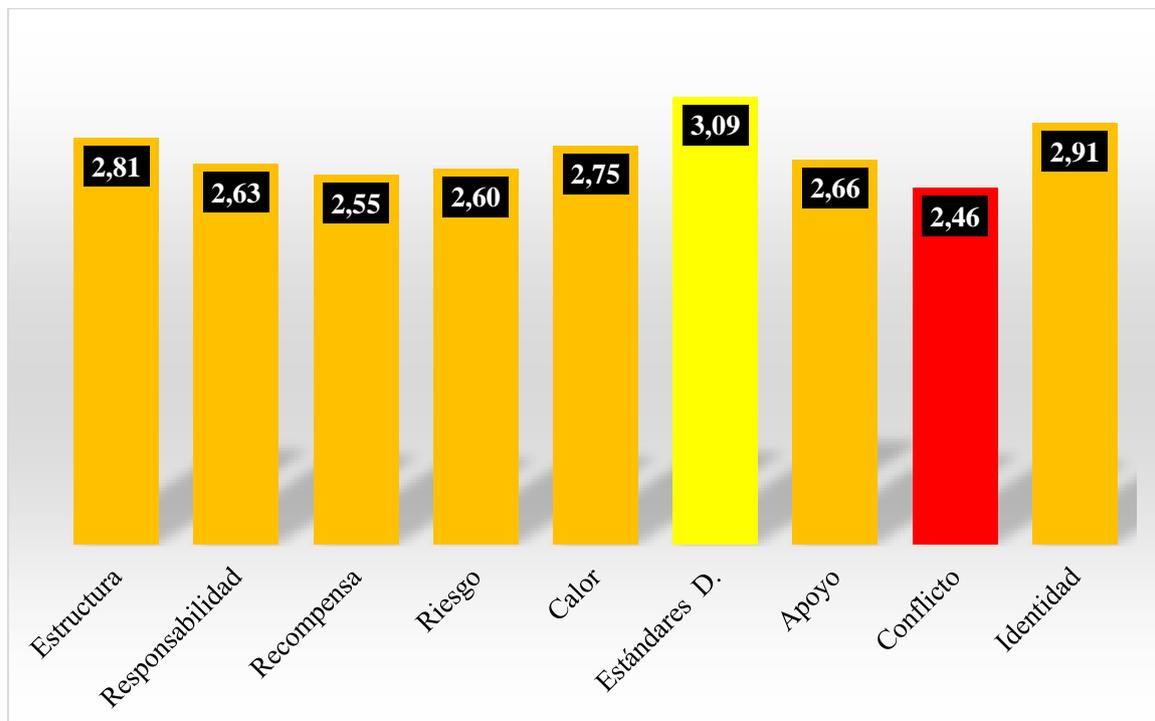
	<b>Escala</b>	<b>Ponderación</b>
Menos de 2.5		Muy desfavorable
2.5 a 2.9		Desfavorable
3.0 a 3.5		Favorable
3.6 a 4.0		Muy favorable

*Nota.* Se muestran las escalas y ponderación.

Según los resultados obtenidos en el promedio del clima organizacional este es un valor de 2,72 el cual se ubica en el rango 2.5 a 2.9 en una ponderación desfavorable. Se aprecia en la Figura 11 el promedio por dimensión en la evaluación del clima organizacional de la empresa TRANSCORALV S.A.

**Figura 10**

*Resultados promedio del clima organizacional*



*Nota.* Se detallan los promedios obtenidos por cada una de las dimensiones estudiadas

De acuerdo con los resultados obtenidos, las dimensiones estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calor, apoyo, conflicto e identidad, obtuvieron una ponderación desfavorable; sin embargo, la dimensión estándares de desempeño obtuvo una ponderación favorable, pero la dimensión conflicto se presentó muy desfavorable. En promedio, la empresa tiene un clima organizacional que se ubica con el valor 2,72 en una posición desfavorable.

Este resultado revela la necesidad de generar las propuestas de acción para dar solución a las debilidades detectadas en la empresa. Se observa en la Tabla 23 los resultados de las dimensiones, la ponderación y la propuesta de acción.

**Tabla 23**

*Resultados por dimensiones y propuesta de acción*

Escala		Ponderación	Dimensiones	Propuesta de acción
Menos de 2.5		Muy desfavorable	Conflicto	Plan de mejora
2.5 a 2.9		Desfavorable	Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Riesgo, Calor, Apoyo, Identidad	Plan de mejora
3.0 a 3.5		Favorable	Estándar Desempeño	Plan de reforzamiento
3.6 a 4.0		Muy favorable		

Nota. Se muestran los resultados de las dimensiones y la propuesta de acción

## 2.7 Discusión de Resultados

De acuerdo con los resultados obtenidos en la encuesta realizada a los trabajadores de la empresa TRANSCORALV S.A. la cual se efectuó con la finalidad de conocer sobre el clima organizacional de la empresa, se obtuvo que la mayoría de las dimensiones analizadas arrojaron resultados que les ubicaron en un nivel muy desfavorable y desfavorable, también se obtuvo pocas dimensiones en un nivel favorable.

Con relación a la dimensión estructura, esta obtuvo un promedio de 2,81 ubicándola en un nivel desfavorable, siendo necesario que la empresa lleve a cabo estrategias que permitan mejorar la asignación de tareas a los trabajadores, así como también se establezcan las líneas de mando para que todo el personal conozca las relaciones formales internas y no se generen inconvenientes de comunicación o delegación de responsabilidades. De igual forma, en la estructura dimensión se requiere que la estructura organizativa sea conocida por todo el personal, esto a su vez ayuda a conocer quién es el jefe inmediato lo que facilita la organización y la planificación de las actividades. Esto concuerda con lo que señalan Olivera et al. (2021) al indicar la complejidad de las organizaciones va a depender del tamaño y las actividades principales, por tanto, se requiere que exista un buen nivel de comunicación entre todos los miembros de la empresa y esto puede lograrse cuando se da a conocer la estructura organizativa y los niveles de dirección, niveles de mando medio y niveles operativos.

En cuanto a la dimensión responsabilidad, esta obtuvo un promedio de 2,63 ubicándola en un nivel desfavorable, de esta manera, la empresa debe emplear acciones para mejorar los procesos internos de tal manera que no se genere desconfianza entre los miembros de la organización. El personal mostró inconformidad al manifestar que no existe por parte de los niveles superiores, un interés por lograr que todo el personal alcance objetivos y metas, sino que cada quien busca surgir por sí mismo, sin contar con un apoyo total por parte de los mandos superiores. Todo esto a su vez incide en la motivación del personal, lo que se considera un aspecto que debe ser mejorado en la empresa; también, es importante señalar que, al no existir niveles de responsabilidad claramente definidos, se generan inconvenientes que afectan los resultados de las operaciones. De esta manera, Burbano (2020) enfatiza que el clima organizacional, puede verse incidido por diversos factores, donde la motivación juega un papel esencial en los resultados de las actividades que se desempeñan, lo que se fortalece con una adecuada delegación de las responsabilidades.

La dimensión recompensa obtuvo un promedio de 2,55 ubicándola en el nivel desfavorable, lo cual amerita un plan de mejora para poder lograr que el personal aumente su interés en la organización. Esto puede lograrse a través de sistemas de promoción, recompensas o incentivos lo que también fomenta la motivación del personal; esto se

fortalece con lo que explicaron Ortega et al. (2024) al mencionar que la motivación está relacionada a los deseos, impulsos y anhelos que tienen los trabajadores y que corresponde a los encargados de la gestión del personal, emplear acciones para reconocer y valorar el trabajo realizado por todos los miembros de la organización, lo que a su vez despierta un interés voluntario en los empleados para realizar sus actividades y funciones de forma comprometida y eficiente.

La dimensión riesgo, se ubicó en un nivel desfavorable, al obtener un promedio general de 2,60. Este resultado amerita la propuesta de un plan de mejora que ayude a la empresa TRANSCORALV S.A a que la empresa tome riesgos oportunos que a su vez involucre a todo el personal como parte de la filosofía que debe caracterizar a la gerencia. Es importante mencionar que, al tomar decisiones con la debida precaución y el mayor análisis posible, el riesgo de no alcanzar las metas y objetivos se minimiza. De esta manera, Sánchez et al. (2023) recalcan que las organizaciones deben tener presente la delegación de responsabilidades y fomentar la toma de decisiones acertadas, con la finalidad de minimizar las trabas o riesgos que puedan presentarse en el cumplimiento de las metas establecidas.

Asimismo, la dimensión calor obtuvo una puntuación de 2,75 ubicándola en un nivel desfavorable ante lo que la empresa requiere emplear un plan de mejora que ayude a que las relaciones entre sus miembros sean más amistosas, contribuyendo a un clima agradable de trabajo donde se generen resultados en equipo, el buen compañerismo y el apoyo mutuo. Es importante mencionar que la relación entre la gerencia y los trabajadores de la empresa TRANSCORALV S.A debe fortalecerse y sumar a una mayor comunicación entre sus miembros, en virtud de la relevancia que tiene el trabajo en equipo y las buenas relaciones interpersonales. Así lo confirman Macias y Vanga (2021) quienes opinaron que dentro de las organizaciones no solo se generan lazos formales, sino también informales del modo social y afectivo que conducen a climas agradables de trabajo.

En cuanto a la dimensión desempeño, esta obtuvo una puntuación de 3,09 siendo una de las dimensiones con nivel favorable, por tanto, se sugiere un plan de reforzamiento para que la empresa logre que su personal tenga un alto rendimiento, tanto a nivel personal como a nivel grupal; esto puede lograrse cuando se gestiona la conexión entre la organización, las funciones de los trabajadores y los objetivos que persigue la gerencia.

El desempeño del personal es un factor que incidirá en la productividad, es por ello que la empresa debe gestionar las acciones necesarias para que se otorguen las funciones de manera clara a cada uno de los miembros de la empresa, así como también los objetivos de desempeño individual a través de los cuales, cada trabajador contribuirá a los resultados empresariales esperados. Esto se respalda con lo que expusieron Honores et al. (2020) al indicar que el desempeño que tenga el trabajador tendrá un efecto positivo o negativo en la productividad, pero se requiere que la gerencia realice las capacitaciones y adiestramientos necesarios y suficientes para lograr una mayor eficiencia y eficacia.

En este mismo orden, la dimensión apoyo resultó en una puntuación desfavorable al obtener un promedio de 2,66 lo que amerita un plan de mejora que ayude a la gerencia a fortalecer la relación con sus empleados, es decir, que se fomente una buena relación entre los niveles de la organización de forma ascendente y descendente. El factor humano es un aspecto esencial en la dimensión apoyo, de manera que la gerencia mantenga con sus empleados una comunicación óptima, confianza entre las partes y la posibilidad de fomentar la participación de los trabajadores en asuntos de la empresa a través de ideas innovadoras o solución a problemas, en un clima de respeto y compañerismo. Es por ello, que Carhuayal (2020) opina que mantener un ambiente armónico dentro de la institución permite lograr una mayor productividad y mejor desempeño de los miembros en las distintas áreas y departamentos.

En cuanto a la dimensión conflicto, la empresa obtuvo un promedio de 2,46 en un nivel muy desfavorable, siendo necesario aplicar un plan de mejora que permita a la gerencia de la empresa, llevar una buena relación interna con sus miembros a fin de evitar contradicciones o conflictos que afecten el normal desenvolvimiento del personal y las actividades organizacionales. Si bien es cierto, en los espacios de trabajo pueden generarse dificultades de comunicación o desacuerdos respecto a algún proceso o actividad, sin embargo, esto debe manejarse de manera adecuada, minimizando las acciones que conlleven a enfrentamientos o momentos desagradables entre los miembros y que también resulten en atrasos en las actividades o procesos. Esto puede manejarse desde un buen liderazgo, que ayude al entendimiento entre todas las partes, como bien lo indican Parra et al. (2021) al considerar el liderazgo como un acto que favorece las

relaciones para cumplir con las metas compartidas por la organización y alcanzar metas y objetivos propuestos.

La dimensión identidad, también resultó desfavorable en el clima organizacional de la empresa TRANSCORALV S.A obteniéndose un promedio de 2,91. Estos resultados permiten comprender que la gerencia debe emplear acciones para fortalecer la identidad con la organización, es decir, que los miembros se sientan orgullosos de pertenecer a la empresa y brinden lealtad a través de un buen desempeño, compromiso y responsabilidad en las funciones asignadas. Es importante mencionar que la gerencia debe gestionar actividades para fomentar el compromiso del personal, en coherencia con el ofrecimiento de un buen clima organizacional, remuneración justa, planes de capacitación, y otros aspectos que ayudan a que el personal, sienta interés y motivación a logro, respeto a los valores organizacionales, cumplimiento de las normativas internas, entre otros aspectos. En este sentido, cabe mencionar lo que señalan Rincón y Bautista (2021) quienes sugieren que la identidad está relacionada con una construcción colectiva que caracteriza a la cultura organizacional, es decir, la identidad ayuda a orientar el comportamiento de los empleados, teniendo en cuenta la misión, visión y valores.

En conclusión, las dimensiones analizadas han permitido conocer las debilidades y fortalezas que actualmente tiene la empresa TRANSCORALV S.A en cuanto al clima organizacional, donde la mayoría de las dimensiones estudiadas se ubicaron en un nivel desfavorable, siendo necesario la ejecución de planes de mejora que ayuden a minimizar los aspectos negativos que actualmente están caracterizando el clima en la empresa. Partiendo de estos resultados, se dan a conocer en el capítulo siguiente, algunas alternativas de mejora que contribuirá a lograr mejores resultados para la empresa objeto de estudio.

## **CAPÍTULO 3**

### **3. PROPUESTA DE PLAN DE ACCIÓN**

#### **3.1 Objetivo de la Propuesta**

El objetivo de la presente propuesta es ofrecer a la empresa TRANSCORALV S.A. un Plan de mejora para que el clima organizacional sea fortalecido y se logre una mejor interacción entre las partes internas de la organización.

#### **3.2 Justificación de la Propuesta**

Esta propuesta se soporta en información recolectada a través de encuesta relacionada con el clima organizacional, la cual fue realizada a personal de la empresa TRANSCORALV S.A. logrando conocerse las situaciones que están afectando a la empresa permitiendo así definir el plan de mejora más idóneo que contribuirá a superar los obstáculos y barreras que actualmente en el clima de la empresa.

Esta propuesta se presenta ante las autoridades o directivos de la empresa TRANSCORALV S.A. considerada como una alternativa que brinda a la gerencia una salida práctica y factible para mejorar las relaciones laborales y mejorar el clima organizacional.

#### **3.3 Desarrollo de la Propuesta**

Para desarrollar la propuesta se consideran los siguientes aspectos:

- La puntuación obtenida por cada dimensión, siendo prioridad aquellas dimensiones cuyos resultados son iguales o menores a 2,9.
- La puntuación obtenida en cada interrogante, siendo prioridad aquellas cuyos resultados son iguales o menores a 2,9.
- Se proponen las acciones, se describe la situación esperada, se detallan los responsables y se plantean posibles fechas para llevar a cabo la propuesta.

### 3.4 Plan de Mejora para la Empresa TRANSCORALV S.A.

En las Tablas 24, 25, 26, 27, 28, 29 y 30 se detalla el Plan de Mejora para la empresa TRANSCORALV S.A.

**Tabla 24**

*Plan de Mejora para la empresa TRANSCORALV S.A para la Dimensión Estructura*

<b>Dimensión</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Plan de Acción</b>	<b>Situación Esperada</b>	<b>Responsables</b>	<b>Fecha propuesta</b>
Estructura	6. En la organización existe muchos papeleos para hacer las cosas	Gestión de la documentación en las áreas y departamento	Que se minimice el uso de papeles o documentos innecesarios en los procesos internos.	Gerencia Mandos medios Niveles operativos	01/10/2024 al 30/10/2024
	7. El exceso de reglas, trámites impiden que las nuevas ideas sean tenidas en cuenta	Establecer los niveles jerárquicos en la estructura organizativa	Que todo el personal conozca la estructura organizativa de la empresa	Gerencia Mandos medios Niveles operativos	01/10/2024 al 15/10/2024
	8. Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación	Definir los niveles de productividad esperados, por área o departamento	Que cada área o departamento maneje indicadores de productividad	Gerencia Mandos medios Niveles operativos	15/10/2024 al 30/10/2024

**Tabla 25***Plan de Mejora para la empresa TRANSCORALV S.A (continuación)*

<b>Dimensión</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Plan de Acción</b>	<b>Situación Esperada</b>	<b>Responsables</b>	<b>Fecha propuesta</b>
	11.Desconfiamos mucho de los juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces.	Definir niveles de supervisión inmediata	Se espera que todo el personal tenga claro a quien debe rendir cuentas del trabajo realizado.	Gerencia Mandos medios Niveles operativos	01/11/2024 al 15/11/2024
Responsabilidad	14.El personal sale adelante cuando toma la iniciativa y hace las cosas por mí mismo				
	15.Las personas deben resolver los problemas por sí misma	Taller de Habilidades Laborales: Responsabilidad, proactividad y compromiso	Mejorar la disposición del personal a cumplir con las responsabilidades y funciones que se le asignan	Gerencia Mandos medios Niveles operativos	14/11/2024 al 15/11/2024
	16.En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas				
	17. Los individuos no toman responsabilidades				

**Tabla 26***Plan de Mejora para la empresa TRANSCORALV S.A (continuación)*

<b>Dimensión</b>	<b>Aspecto a mejorar</b>	<b>Plan de Acción</b>	<b>Situación Esperada</b>	<b>Responsables</b>	<b>Fecha propuesta</b>
	18. No existe un sistema de promoción que ayude al ascenso del personal	Hacer una descripción de los puestos de trabajo; analizar el perfil de cada trabajador y los puestos vacantes y proponer un plan de promoción	Precisar las habilidades y competencias requeridas en cada puesto de trabajo para que el personal pueda acceder a promociones	Área encargada de Recursos Humanos	01/11/2024 al 30/11/2024
Recompensa	19. Se requiere establecer planes de recompensas e incentivos	Evaluar el desempeño del personal previa asignación de objetivos de desempeño individual (ODI) para ser cumplidos semestralmente.	Que cada miembro de la empresa reciba los ODI y sea evaluado semestralmente	Área encargada de Recursos Humanos	01/01/2025 al 30/06/2025
	20. Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo	Proponer planes de recompensas e incentivos			
	21. Minimizar situaciones de críticas entre compañeros	Retroalimentar con los trabajadores los planes de incentivos			

	22. Reconocimiento por hacer un buen trabajo	Cancelar un bono de productividad	Otorgar un beneficio económico por los objetivos cumplidos por los objetivos cumplidos	Área encargada de Recursos Humanos	01/07/2025 al 31/07/2025
	23. Cuando cometo un error me sancionan	cumplimiento de objetivos	semestralmente		
Riesgo	24. Seguimiento a los procesos y funciones que realiza el personal (maneras de realizar las actividades)	Taller de Motivación y trabajo en equipo Taller para fomentar la lluvia de ideas y la toma de	Fomentar en el personal la participación y trabajo en equipo	Gerencia Mandos medios Personal operativo	09 y 10 de diciembre de 2024
	27. La efectividad en la toma de decisiones	Reestructuración del directorio	Fomentar la toma de decisiones acertada y la iniciativa en el personal	Gerencia Mandos medios Personal Operativo	20 y 21 de enero de 2025 (8 horas)
	28. Liderazgo de la gerencia en la toma de decisiones	Capacitación en liderazgo y toma de decisiones Planificación estratégica			
Calor	Es difícil llegar a conocer a las personas en esta organización	Realizar actividad deportiva entre el personal	Que el personal logre una mayor interacción y empatía a través de actividades deportivas	Gerencia Mandos medios Personal Operativo	13, 14 y 15 de marzo de 2025.
	Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí	Capacitaciones en trabajo en equipo, comunicación			

**Tabla 27***Plan de Mejora para la empresa TRANSCORALV S.A (continuación)*

<b>Dimensión</b>	<b>Aspecto a mejorar</b>	<b>Plan de Acción</b>	<b>Situación Esperada</b>	<b>Responsables</b>	<b>Fecha propuesta</b>
Apoyo	Las equivocaciones del personal generan incomodidad en los superiores	Realizar conversatorios (Focus Group) de forma semanal para conocer las apreciaciones del personal respecto a la comunicación interna y fortalecer el trabajo en equipo entre la jefatura de recursos humanos, otras jefaturas y los colaboradores.	Que el personal pueda exponer sus apreciaciones sobre las inseguridades que sienten en el lugar de trabajo y fomentar la seguridad y trabajo en equipo.	Mandos medios	Inicio 26 de enero de 2025, por 20 minutos (Mensualmente)
	41. En la organización la gerencia habla acerca de las aspiraciones de los trabajadores dentro de la organización.			Personal Operativo	
	42. Las personas dentro de la organización no tienen confianza una en la otra.		Realizar reuniones mensuales de 20 minutos en cada área o departamento		
	44. La filosofía de la gerencia de la empresa no enfatiza el factor humano				

**Tabla 28***Plan de Mejora para la empresa TRANSCORALV S.A (continuación)*

<b>Dimensión</b>	<b>Aspecto a mejorar</b>	<b>Plan de Acción</b>	<b>Situación Esperada</b>	<b>Responsables</b>	<b>Fecha propuesta</b>
Conflicto	En la organización el personal guarda silencio para evitar desacuerdos				
	La actitud de la gerencia es que el conflicto entre las áreas resulta saludable	Taller sobre Manejo de Conflictos y relaciones interpersonales	Que el personal, entre los distintos niveles de mando y los operativos, puedan manejar adecuadamente los conflictos y comentar la comunicación y el trabajo en equipo	Gerencia Mandos medios Personal Operativo	14 al 18 de mayo de 2025
	La gerencia no siempre busca estimular las discusiones abiertas entre individuos				
	El personal no siempre puede decir lo que piensa.				
	No se toman decisiones de la manera más fácil y rápida posible				

**Tabla 29***Plan de Mejora para la empresa TRANSCORALV S.A (continuación)*

<b>Dimensión</b>	<b>Aspecto a mejorar</b>	<b>Plan de Acción</b>	<b>Situación Esperada</b>	<b>Responsables</b>	<b>Fecha propuesta</b>
Identidad	En esta empresa toda persona solo siente interés por si mismo	Colocar en lugares estratégicos de la empresa (pasillos principales u oficinas) anuncios sobre la misión, visión y valores estratégicos de la empresa.  Aplicar las propuestas de las dimensiones	Socializar la misión, visión y valores estratégicos con el personal de la organización, de manera que puedan ser del conocimiento de cada uno de los miembros de la institución.	Gerencia Mandos medios	01/11/2024 al 15/11/2024

### 3.5 Cronograma Propuesto

En la Tabla 31 se detalla la propuesta de cronograma de las actividades del plan de mejora entregado a la empresa TRANSCORALV S.A

**Tabla 30**

*Propuesta de cronograma de las actividades*

Dimensión	Plan de Acción	Fecha propuesta	Año 2024				Año 2025						
			oct-24	nov-24	dic-24	ene-25	feb-25	mar-25	abr-25	may-25	jun-25	jul-25	ago-25
Estructura	Gestión de la documentación en las áreas y departamento	01/10/2024 al 30/10/2024											
	Establecer los niveles jerárquicos en la estructura organizativa	01/10/2024 al 15/10/2024											
	Definir los niveles de productividad esperados, por área o departamento	15/10/2024 al 30/10/2024											
Responsabilidad	Definir niveles de supervisión inmediata	01/11/2024 al 15/11/2024											
	Taller de Habilidades Laborales: Responsabilidad, proactividad y compromiso	14/11/2024 al 15/11/2024											

	Hacer una descripción de los puestos de trabajo; analizar el perfil de cada trabajador y los puestos vacantes	01/11/2024 al 30/11/2024	
Recompensa	Evaluar el desempeño del personal previa asignación de objetivos de desempeño individual (ODI) para ser cumplidos semestralmente	01/01/2025 al 30/06/2025	
	Cancelar un bono de productividad por cumplimiento de objetivos	01/07/2025 al 31/07/2025	
Riesgo	Taller de Motivación y trabajo en equipo	09 y 10 de diciembre de 2024	
	Taller para fomentar la lluvia de ideas y la toma de decisiones	20 y 21 de enero de 2025 (8 horas)	
Calor	Realizar actividad deportiva entre el personal	13, 14 y 15 de marzo de 2025.	

Apoyo	Realizar conversatorios (Focus Group) de forma semanal para conocer las apreciaciones del personal respecto a la comunicación interna y fortalecer el trabajo en equipo	Inicio 26 de enero de 2025, por 20 minutos (Mensualmente)	
Conflicto	Taller sobre Manejo de Conflictos y relaciones interpersonales	14 al 18 de mayo de 2025	
Identidad	Colocar en lugares estratégicos de la empresa (pasillos principales u oficinas) anuncios sobre la misión, visión y valores estratégicos de la empresa.	01/11/2024 al 15/11/2024	

*Nota.* Se detalla propuesta de cronograma de las actividades del plan de mejora a la empresa TRANSCORALV S.A

## **CONCLUSIONES**

El clima organizacional es un aspecto que todas las organizaciones deben gestionar con el propósito de alcanzar mejores resultados en las metas propuestas. La empresa TRANSCORALV S.A. presenta debilidades en el clima organizacional al resultar siete de las dimensiones evaluadas en un nivel desfavorable, lo que conlleva a establecer las prioridades en las acciones para mejorar tales resultados.

Se presenta a la empresa un plan de mejora donde se detallan los planes de acción a seguir, los resultados esperados, los responsables y posibles fecha de implementación. Es importante mencionar que la empresa cuenta con fortalezas en la dimensión desempeño, lo cual se considera un aspecto relevante para lograr que las demás dimensiones puedan alcanzar un nivel favorable en la organización.

## **RECOMENDACIONES**

Se recomienda a la directiva de la empresa TRANSCORALV S.A. ejecutar el plan de mejora que se propone a través de esta investigación, como una alternativa que contribuye a optimizar las relaciones internas de la empresa y por ende surte un efecto positivo en el clima organizacional.

Asimismo, se recomienda al personal de la empresa TRANSCORALV S.A. participar en las actividades que se detallan en el plan de mejora, entendiendo la importancia que tiene cada uno de los miembros de la empresa en las distintas áreas y/o departamentos en donde ejercen funciones, así como en los niveles de mando u operativos, donde todos son relevantes para lograr un buen clima organizacional.

## REFERENCIAS

- Angarita, E., Jiménez, L., & Manzano, O. (2021). El papel del liderazgo en la configuración del clima organizacional, elemento de desarrollo en el sector solidario. *Revista Dictamen Libre*, 1(28), 73-89. <https://doi.org/https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.28.7294>
- Antequera, R., Ramírez, R., Santamaría, M., & Cano, D. (2022). Descripción de las dimensiones del clima organizacional: caso de estudio en las PYMES de la ciudad de Barranquilla, Colombia. *Revista Latinoamericana de Difusión Científica*, 4(6), 270-285. <https://doi.org/https://doi.org/10.38186/difcie.46.17>
- Armas, M., Zamora, M., Castillo, L., & Arévalo, F. (2020). La comunicación organizacional: un caso de estudio en una universidad ecuatoriana. *Journal of Science and Research*, 5(1), 856-872. <https://doi.org/https://revistas.utb.edu.ec/index.php/sr/article/view/1043>
- Barrera, C., & Chán, J. (2023). Factores de la Cultura y del Clima Organizacional Modificadores del Desempeño del Trabajador Académico Universitario: un Modelo Estructural Ajustado. *Revista Hitos*, 29(83), 123-147. <https://doi.org/https://revistahitos.ujat.mx/index.php/hitos/article/view/5667/4218>
- Bermejo, M., Suárez, I., & Salazar, M. (2022). El clima laboral en el contexto organizacional. *Revista Centro de Información y Gestión Tecnológica de Holguín*, 28(3), 1-11. <https://doi.org/https://www.redalyc.org/journal/1815/181572159004/>
- Bohórquez, E., Pérez, M., Caiche, W., & Benavides, A. (2020). La motivación y el desempeño laboral: el capital humano como factor clave en una organización. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(3), 385-390. <https://doi.org/http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n3/2218-3620-rus-12-03-385.pdf>
- Brito, C., Pitre, R., & Cardona, D. (2020). Clima organizacional y su influencia en el desempeño del personal en una empresa de servicio. *Revista Información Tecnológica*, 31(1), 141-148.

<https://doi.org/https://www.scielo.cl/pdf/infotec/v31n1/0718-0764-infotec-31-01-141.pdf>

Builes, S., Aaron, L., & Cujia, S. (2023). La comunicación como recurso para optimizar relaciones laborales e incrementar la productividad. *Revista de Ciencias Humanas, Teoría Social y Pensamiento Crítico*, 1(17), 182-193. <https://doi.org/https://www.encuentros.unermb.web.ve/index.php/encuentros/article/view/387/343>

Burbano. (2020). Liderazgo, management y su impacto en el clima organizacional. *Polo del Conocimiento: Revista científico - profesional*, 5(2), 153-178. <https://doi.org/https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7435332>

Campos, A. (2021). *Métodos mixtos de investigación*. Editorial Magisterio.

Carhuayal, O. (2020). El clima organizacional y su influencia en el rendimiento laboral de los trabajadores de la empresa G.S.H S.A. *Revista Gestión del Tercer Milenio*, 23(46), 57-64. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.15381/gtm.v23i46.19134>

Carranza, J., & Sánchez, F. (2022). Importancia de las habilidades blandas en el desempeño laboral del talento humano, Utcubamba, región Amazonas. *Revista de Investigación Científica UNTRM: Ciencias Sociales y Humanidades*, 5(2), 59-62. <https://doi.org/https://revistas.untrm.edu.pe/index.php/CSH/article/view/868/1283>

Díaz, D. (2019). *Clima laboral según el modelo de Litwin y Stringer aplicado a la empresa Moliperú en la ciudad de Chiclayo 2018*. [Tesis de Grado, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo]. Repositorio Institucional de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Perú. [https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/2347/1/TL\\_DiazGavidiaDante.pdf](https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/2347/1/TL_DiazGavidiaDante.pdf)

Dolores, E., Salazar, J., & Valdivia, M. (2023). La motivación laboral y su relación con el desempeño laboral. Un estudio de caso. *Revista Iberoamericana para la Inversitación y el Desarrollo educativo*, 12(26), e471. <https://doi.org/https://doi.org/10.23913/ride.v13i26.1478>

- Estrada, E., & Puma, M. (2020). La motivación laboral y el compromiso organizacional. *Revista Ciencia y Desarrollo*, 23(3), 45-53. <https://doi.org/https://revistas.uap.edu.pe/ojs/index.php/CYD/article/view/2141>
- Gastelu, E., & Arce, P. (2021). Compromiso organizacional y contrato psicológico en el personal de ventas de una organización distribuidora de productos de belleza. *Revista Ajayu*, 19(01), 20-58. [https://doi.org/http://www.scielo.org.bo/pdf/rap/v19n1/v19n1\\_a02.pdf](https://doi.org/http://www.scielo.org.bo/pdf/rap/v19n1/v19n1_a02.pdf)
- Govea, K., & Zuñiga, D. (2020). El clima organizacional como factor en la satisfacción laboral de una empresa de servicios Govea, Karina; Zuñiga, Doménica. *Revista Investigación y Negocios*, 13(21), 15-22. [https://doi.org/http://www.scielo.org.bo/pdf/riyn/v13n21/v13n21\\_a03.pdf](https://doi.org/http://www.scielo.org.bo/pdf/riyn/v13n21/v13n21_a03.pdf)
- Guevara, J., & Hoyos, G. (2022). *Relación entre el Liderazgo Transformacional, el Clima Organizacional y variables de resultado en la Dirección General de Fábrica del Ingenio Risaralda S.A.* [Tesis de Maestría, Universidad Tecnológica de Pereira]. Repositorio Institucional de la Universidad Tecnológica de Pereira, Colombia. <https://repositorio.utp.edu.co/server/api/core/bitstreams/8dbf02bc-5bf6-41d1-9b8f-afd4192dad21/content>
- Hernández, T., Ávila, D., & Polo, S. (2021). Clima organizacional y liderazgo en un instituto de salud pública mexicano. *Revista Cubana de Salud Pública*, 47(2), e2252. <https://doi.org/http://scielo.sld.cu/pdf/rcsp/v47n2/1561-3127-rcsp-47-02-e2252.pdf>
- Ledezma, D. (2022). Gestión de la comunicación y su relación con el clima organizacional. *Revista Multidisciplinar Ciencia Latina*, 6(5), 4084-4094. [https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i5.3376](https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i5.3376)
- Macias, E., & Vanga, M. (2021). Clima organizacional y motivación laboral como insumos para planes de mejora institucional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(94), 548-567. <https://doi.org/https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890444>

- Mendoza, J., & Arriola, C. (2022). El desempeño laboral de los colaboradores: una aproximación conceptual. *Revista Multidisciplinar Ciencia Latina*, 6(4), 6057-6073. [https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i5.3165](https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i5.3165)
- Niño, V. (2019). *Metodología de la investigación*. Ediciones de la U.
- Novoa, M., Guerrero, S., Estrella, I., & Pinos, H. (2020). Lenguaje motivacional como estrategia de validación para la toma de decisión en las organizaciones. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(90), 648-665. <https://doi.org/https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890288>
- Olivera, Y., Leyva, L., & Napám, A. (2021). Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores. *Revista Científica de la UCSA*, 8(2), 3-12. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2021.008.02.003>
- Ortega, M., Altamirano, H., & Tovar, M. (2024). El desempeño laboral de los servidores públicos de la DIGEIM, un análisis desde el clima organizacional. *Revista Ciencias Administrativas*, 11(23), 1-15. <https://doi.org/https://doi.org/10.24215/23143738e131>
- Ortega, M., García, F., & Oliva, Á. (2021). *Guía para la elaboración de trabajos fin de máster de investigación educativa*. Ediciones Octaedro.
- Palacios, L., Cortez, C., Cueva, M., & Ramírez, W. (2024). Reconocimiento del desempeño laboral como principio gerencial en el liderazgo organizacional. *Revista de las Ciencias Sociales*, 30(1), 470-484. <https://doi.org/https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9370051>
- Palafox, M., Ochoa, S., & Jacobo, C. (2019). La cultura organizacional como base para la permanencia en las organizaciones. *Revista San Gregorio*, 35(1), 198-207. <https://doi.org/https://doi.org/10.36097/rsan.v1i35.1109>
- Paredes, D., Ibarra, L., & Moreno, Z. (2021). Habilidades directivas y clima organizacional en pequeñas y medianas empresas. *Revista Investigación administrativa*, 50(127), 69-90.

<https://doi.org/https://www.redalyc.org/journal/4560/456065109006/456065109006.pdf>

- Paredes, M., Cárdenas, V., & Palomino, A. (2021). Habilidades directivas y planificación estratégica en una universidad peruana. *Revista Gaceta Científica*, 7(1), 17-22. <https://doi.org/https://doi.org/10.46794/gacien.7.1.1061>
- Parra, M., Rocha, G., & Durán, S. (2021). Liderazgo como prospectiva del clima organizacional en el sector hotelero. *Revista de Ciencias Sociales*, 27(2), 217-227. <https://doi.org/https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7927660>
- Pineda, J., Salazar, L., Zaragiza, W., & Silva, G. (2023). Desempeño Laboral. Revisión literaria. *Revista Commercium Plus*, 5(1), 1-12. <https://doi.org/https://doi.org/10.53897/cp.v5i1.638>
- Polo, B., Hinojosa, C., Sandoval, J., & Castañeda, W. (2022). El clima laboral como un factor determinante en el compromiso organizacional. *Revista Universidad, Ciencia y Tecnología*, 26(114), 60-71. <https://doi.org/https://orcid.org/0000-0001-5056-9957>
- Ponce, S., Ponce, S., & Sumba, R. (2023). Aporte de la motivación laboral en el clima organizacional de las pymes en Ecuador. *Polo del Conocimiento: Revista científico - profesional*, 8(5), 211-232. <https://doi.org/10.23857/pc.v8i5>
- Pucheo, A. (2014). *Desarrollo y Eficacia Organizacional*. Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Rebollo, P., & Ábalos, E. (2022). *Metodología de la Investigación/Recopilación*. Editorial Autores de Argentina.
- Reinoso, J., Vera, J., & Ramírez, E. (2023). *Gestión de la Cultura y el cambio organizacional*. Edita Grupo de Investigación Emprendimiento y Cultura Organizacional ECO.
- Rincón, O., & Bautista, L. (2021). Cultura organizacional y su relación con los sistemas de gestión: Una revisión bibliográfica . *Revista Signos*, 13(2), 1-26.

<https://doi.org/https://revistas.usantotomas.edu.co/index.php/signos/article/view/6675>

Rodríguez, J., Martínez, E., Ávila, D., & Hernández, T. (2020). Medición del clima organizacional en una Pyme del sector servicios de la región centro de Hidalgo, México. *Revista GEON*, 7(1), 205-207. <https://doi.org/https://doi.org/10.22579/23463910.154>

Rojas, C., Pacheco, C., Niebles, L., Hernández, L., & Niebles, W. (2020). Cultura organizacional y estrategias para el manejo del cambio en PyMEs de la costa caribe colombiana. *Revista Espacios*, 41(36), 93-105. <https://doi.org/http://www.1.revistaespacios.com/a20v41n36/a20v41n36p09.pdf>

Ruiz, S., Aguilar, C., Olivas, H., Ruiz, J., Flores, P., & Cueto, R. (2021). Motivación: Buen desempeño laboral de los trabajadores de la gestión pública. *Revista Multidisciplinaria Ciencia Latina*, 5(3), 3805-3823. [https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v5i3.564](https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i3.564)

Sánchez, A., Cruz, O., Zumaeta, M., & Agip, Á. (2023). La toma de decisiones en las empresas familiares latinoamericanas: una revisión sistemática de la literatura. *Revista Universidad, Ciencia y Tecnología*, 27(119), 63-72. <https://doi.org/https://ve.scielo.org/pdf/uct/v27n119/2542-3401-uct-27-119-63.pdf>

Sumba, R., Moreno, P., & Villafuerte, N. (2022). Clima Organizacional como Factor del Desempeño Laboral en las Mipymes en Ecuador. *Revista Dominio de las Ciencias*, 8(1), 234-261. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.23857/dc.v8i1.2569>

Talledo, M., & Amaya, P. (2019). Motivación y compromiso laboral en conductores de transporte terrestre de personas, Trujillo-Perú, 2019. *Revista Ciencia y Tecnología*, 16(3), 77-86. <https://doi.org/https://revistas.unitru.edu.pe/index.php/PGM/article/view/3015>

Yupanqui, R. (2022). Gestión del talento humano como estrategia para el óptimo desempeño laboral: Un estudio de revisión sistemática. *Revista Business Innova Sciences*, 3(3), 61-76. <https://doi.org/https://doi.org/10.58720/bis.v3i3.119>

Zambrano, C. (2017). *Validación de instrumento de clima organizacional para aplicar en la cadena de restaurantes D'Leña de la ciudad de Guayaquil*. [Tesis de Maestría, Universidad UEES]. Repositorio Institucional de la Universidad UEES, Ecuador.

[http://repositorio.uees.edu.ec/bitstream/123456789/2276/1/Validacion%20de%20Instrum%20clima%20laboral%20D%C2%B4%20Le%C3%B1a%20en%20Guayaquil\\_22\\_6\\_17.pdf](http://repositorio.uees.edu.ec/bitstream/123456789/2276/1/Validacion%20de%20Instrum%20clima%20laboral%20D%C2%B4%20Le%C3%B1a%20en%20Guayaquil_22_6_17.pdf)

Zambrano, R., & Vera, F. (2019). Evaluación de los factores de satisfacción laboral en el personal y su incidencia en el clima organizacional de las cooperativas de transporte Intercantonal con sede en los Cantones Tosagua y Bolívar. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 1-22.  
<https://doi.org/https://www.eumed.net/rev/oel/2019/03/factores-satisfaccion-laboral.html>

# ANEXOS

## Anexo 1. Cuestionario de Clima Laboral de Litwin y Stringer (1968)



# Facultad de Ciencias de la Administración

## Cuestionario de Clima Laboral de Litwin y Stringer (1968)

Edad:								
Sexo:								
Antigüedad:								
Cargo:								
Antigüedad:								
Departamento:								
En el siguiente cuestionario indique para cada una de las siguientes afirmaciones su grado de acuerdo o desacuerdo en relación a su percepción sobre diversos aspectos de la institución, marcando con una X en la respuesta que considere más acertada. Asegúrese de responder a todas las preguntas. No hay respuestas equivocadas.				Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	De acuerdo	Muy de Acuerdo	
1	En esta organización las tareas están claramente definidas							
2	En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas							
3	En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones							
4	Conozco claramente las políticas de esta organización							
5	Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización							

6	En esta organización existen muchos papeleos para hacer las cosas				
7	El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta)				
8	Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación				
9	En esta organización se tiene claro a quien reportar				
10	Nuestra gerencia muestra interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan				
11	Desconfiamos mucho de los juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces				
12	A la gerencia le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificando con ellos				
13	Mis superiores sólo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado				
14	En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo				
15	Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí misma				
16	En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas				
17	En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades				
18	En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda				
19	Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mayores que las amenazas y críticas				
20	Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo				

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

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

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