



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK

**FACULTAD DE CIENCIAS DEL TRABAJO Y DEL
COMPORTAMIENTO HUMANO**

Trabajo de fin de carrera titulado:

**“DISEÑO DE UN PLAN DE ACCIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA
LABORAL DE LA EMPRESA IMPORTADORA DÀVILA”**

Realizado por:

Gabriela Elizabeth Morales Atencia

Director del proyecto:

Rene David Jaramillo Paredes

Como requisito a la Obtención del Título:

MAGISTER EN GESTION DE TALENTO HUMANO

Quito, 09 de agosto del 2021

DECLARACIÓN JURAMENTADA

Yo, Gabriela Elizabeth Morales Atiencia, portadora del número de cédula No1722311261, declaro bajo juramento que la presente investigación es propia de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que ha consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

Mediante la presente declaración, cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondiente a esta investigación a la UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK, de acuerdo con lo establecido a la Ley de Propiedad Intelectual, a su reglamento y a la normativa institucional vigente.

Nombres Apellidos

CC. Gabriela Elizabeth Morales Atiencia

DECLARATORIA DEL DIRECTOR**DECLARATORIA**

El presente trabajo de investigación titulado:

**“DISEÑO DE UN PLAN DE ACCIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA
LABORAL DE LA EMPRESA IMPORTADORA DÀVILA”**

Realizado por:

Gabriela Elizabeth Morales Atienza

Como requisito para la obtención del título de:

MAGISTER EN GESTION DE TALENTO HUMANO

Ha sido dirigido por el profesor

Rene David Jaramillo Paredes

Quien considera que constituye un trabajo original de su-autor



MSc. Rene David Jaramillo Paredes

DIRECTOR

DECLARATORIA PROFESORES INFORMANTES**LOS PROFESORES INFORMANTES**

Los profesores informantes:

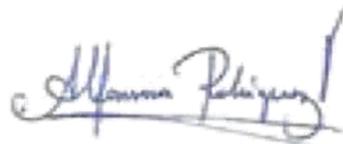
SANTIAGO OQUENDO

ALFONSINA RODRIGUEZ

Luego de analizar el presente trabajo de investigación,
lo han calificado como apto para su defensa oral ante
el tribunal examinador



.....
SANTIAGO OQUENDO



.....
ALFONSINA RODRIGUEZ

Quito, 09 de agosto del 2021

DEDICATORIA

Este trabajo de titulación lo dedico a Dios por ayudarme a llegar a este momento tan importante de mi formación profesional.

A mi amado esposo Esteban que me acompaño durante todo este proceso, con su amor, y sus palabras de aliento, a mis padres Víctor y Mary que siempre me impulsan a seguir estudiando, ejemplo de honestidad, esfuerzo y perseverancia. A mi hermana Pao por su alegría, cariño y apoyo incondicional.

AGRADECIMIENTO

A la empresa familiar Importadora Dávila por bríndame la apertura para desarrollar mi trabajo de titulación.

Un cariñoso agradecimiento a todos los docentes de la maestría, en especial a mi tutor David por su guía y asesoría.

TABLA DE CONTENIDO

1.	CAPITULO I. INTRODUCCIÓN.....	16
1.1.	Problema de Investigación.....	16
1.1.1.	Planteamiento del Problema	18
1.1.2.	Objetivo general.....	19
1.1.3.	Objetivos específicos.....	20
1.1.4.	Justificación.....	20
1.2.	Marco Teórico.....	23
1.2.1.	Definición del clima organizacional	23
1.2.2.	Dimensiones del clima organizacional.....	27
1.2.3.	Definición de motivación organizacional.....	32
1.2.4.	Tipos de Motivación Organizacional.....	33
1.2.5.	Teorías de motivación organizacional	34
1.2.6.	Conceptos de estructura organizacional	36
1.2.7.	Tipos de estructura organizacional.....	36
2.	CAPITULO II. MÉTODO.	38
2.1.	Tipo de estudio	38
2.2.	Modalidad de Investigación.....	38
2.3.	Método	38
2.4.	Población y muestra.....	39
2.5.	Selección de Instrumentos de Evaluación	39
3.	CAPITULO III. RESULTADOS	42
3.1.	Resultados.....	42
3.1.1.	Presentación y análisis de resultados	43
3.1.2.	Datos demográficos de la muestra poblacional investigada	43
3.1.3.	Resultados cuestionario propuesto por Litwin y Stringer.....	45
3.1.4.	Resultados por dimensiones.....	79
3.1.5.	Análisis	84
3.1.6.	Resultado Focus Group	86

3.2.	Plan de Intervención	87
4.	CAPITULO IV. DISCUSIÓN	96
4.1.	Conclusiones	96
4.2.	Recomendaciones	97
5.	Referencias Bibliográficas:	98
6.	ANEXOS	100
6.1.1.	ANEXO 1: Cuestionario de Clima Laboral de Litwin y Stringer	100
6.1.2.	ANEXO 2: Preguntas Focus Group	104

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Encuestados por género.....	43
Gráfico 2 Encuestados por edad	43
Gráfico 3 Encuestados por tiempo de trabajo	44
Gráfico 4 Pregunta 1. cuestionario propuesto por Litwin y Stringer	45
Gráfico 5 Pregunta 2. cuestionario propuesto por Litwin y Stringer	45
Gráfico 6 Pregunta 3. cuestionario propuesto por Litwin y Stringer	46
Gráfico 7 Pregunta 4 cuestionario propuesto por Litwin y Stringer	47
Gráfico 8 Pregunta 5 cuestionario propuesto por Litwin y Stringer	47
Gráfico 9 Pregunta 6 cuestionario propuesto por Litwin y Stringer	48
Gráfico 10 Pregunta 7 cuestionario propuesto por Litwin y Stringer	49
Gráfico 11 Pregunta 8 cuestionario propuesto por Litwin y Stringer	49
Gráfico 12 Pregunta 9 cuestionario propuesto por Litwin y Stringer	50
Gráfico 13 Pregunta 10 cuestionario propuesto por Litwin y Stringer	51
Gráfico 14 Pregunta 11 cuestionario propuesto por Litwin y Stringer	51
Gráfico 15 Pregunta 12 cuestionario propuesto por Litwin y Stringer	52
Gráfico 16 Pregunta 13 cuestionario propuesto por Litwin y Stringer	53
Gráfico 17 Pregunta 14 cuestionario propuesto por Litwin y Stringer	53
Gráfico 18 Pregunta 15 cuestionario propuesto por Litwin y Stringer	54
Gráfico 19 Pregunta 16 cuestionario propuesto por Litwin y Stringer	55
Gráfico 20 Pregunta 17 cuestionario propuesto por Litwin y Stringer	55
Gráfico 21 Pregunta 18 cuestionario propuesto por Litwin y Stringer	56
Gráfico 22 Pregunta 19 cuestionario propuesto por Litwin y Stringer	57
Gráfico 23 Pregunta 20 cuestionario propuesto por Litwin y Stringer	57
Gráfico 24 Pregunta 21 cuestionario propuesto por Litwin y Stringer	58
Gráfico 25 Pregunta 22 cuestionario propuesto por Litwin y Stringer	59
Gráfico 26 Pregunta 23 cuestionario propuesto por Litwin y Stringer	59
Gráfico 27 Pregunta 24 cuestionario propuesto por Litwin y Stringer	60
Gráfico 28 Pregunta 25 cuestionario propuesto por Litwin y Stringer	61
Gráfico 29 Pregunta 26 cuestionario propuesto por Litwin y Stringer	61
Gráfico 30 Pregunta 27 cuestionario propuesto por Litwin y Stringer	62
Gráfico 31 Pregunta 28 cuestionario propuesto por Litwin y Stringer	63
Gráfico 32 Pregunta 29 cuestionario propuesto por Litwin y Stringer	64
Gráfico 33 Pregunta 30 cuestionario propuesto por Litwin y Stringer	65
Gráfico 34 Pregunta 31 cuestionario propuesto por Litwin y Stringer	66
Gráfico 35 Pregunta 32 cuestionario propuesto por Litwin y Stringer	66
Gráfico 36 Pregunta 33 cuestionario propuesto por Litwin y Stringer	67
Gráfico 37 Pregunta 34 cuestionario propuesto por Litwin y Stringer	68
Gráfico 38 Pregunta 35 cuestionario propuesto por Litwin y Stringer	69
Gráfico 39 Pregunta 36 cuestionario propuesto por Litwin y Stringer	69
Gráfico 40 Pregunta 37 cuestionario propuesto por Litwin y Stringer	70

Gráfico 41 Pregunta 38 cuestionario propuesto por Litwin y Stringer	71
Gráfico 42 Pregunta 39 cuestionario propuesto por Litwin y Stringer	71
Gráfico 43 Pregunta 40 cuestionario propuesto por Litwin y Stringer	72
Gráfico 44 Pregunta 41 cuestionario propuesto por Litwin y Stringer	73
Gráfico 45 Pregunta 42 cuestionario propuesto por Litwin y Stringer	73
Gráfico 46 Pregunta 43 cuestionario propuesto por Litwin y Stringer	74
Gráfico 47 Pregunta 44 cuestionario propuesto por Litwin y Stringer	75
Gráfico 48 Pregunta 45 cuestionario propuesto por Litwin y Stringer	75
Gráfico 49 Pregunta 46 cuestionario propuesto por Litwin y Stringer	76
Gráfico 50 Pregunta 47 cuestionario propuesto por Litwin y Stringer	77
Gráfico 51 Pregunta 48 cuestionario propuesto por Litwin y Stringer	77
Gráfico 52 Pregunta 49 cuestionario propuesto por Litwin y Stringer	78
Gráfico 53 Pregunta 50 cuestionario propuesto por Litwin y Stringer	79

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Organigrama Importadora Dávila	17
Figura 2 Definiciones clima organizacional de los 80's	23
Figura 3 Definiciones de clima organizacional en los 90's	25
Figura 4 definiciones de clima organizacional a partir del año 2000	26
Figura 5 Pirámide de Maslow	35

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 escala Likert cuestionario Litwin y Stringer.....	40
Tabla 2 Resultados de la Dimensión Estructura.....	80
Tabla 3 Resultados de la Dimensión Responsabilidad.....	81
Tabla 4 Resultados de la Dimensión Recompensa.....	81
Tabla 5 Resultados de la Dimensión Desafíos.....	82
Tabla 6 Resultados de la Dimensión Relaciones.....	82
Tabla 7 Resultados de la Dimensión Cooperación.....	83
Tabla 8 Resultados de la Dimensión Normas.....	83
Tabla 9 Resultado de la Dimensión Conflicto.....	84
Tabla 10 Resultado de la Dimensión Identidad.....	84
Tabla 11 Detalle de Fortalezas y Debilidades.....	85
Tabla 12 Resumen Plan de Intervención.....	94
Tabla 13 Planificación línea de tiempo.....	95

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo proponer un plan de acción para la mejora del clima laboral de los trabajadores de la empresa Importadora Dávila, la misma que se encuentra localizada en la ciudad de Quito y su principal actividad es la importación y comercialización de autopartes a nivel nacional. Para la recopilación de datos se utilizó como herramientas de investigación un cuestionario y un focus group, con el cuestionario se midió las nueve dimensiones propuestas por Litwin y Stringer enfocadas al clima laboral, permitiendo recolectar información eficiente para la investigación, obteniendo un aporte positivo, con la realización del focus group se logró ampliar y corroborar la información obtenida en la primera herramienta. La encuesta fue aplicada al cien por ciento de la población (33 trabajadores) y el focus group se realizó a diez personas, que fueron seleccionadas de manera aleatoria.

Posteriormente, en base a los resultados obtenidos de la encuesta; se realizó la tabulación e interpretación, así como el análisis correspondiente. Se detectó las posibles falencias que ocasionan el problema del clima laboral actualmente en la empresa. Se otorga la libertad y voluntad a la gerencia para llevar a cabo la implementación del plan de mejora propuesto.

Esta investigación permitió establecer oportunidades de mejora, basadas en el diseño del plan de acción que permitirá cubrir las necesidades de los trabajadores y contribuir en la creación de un ambiente óptimo de clima y bienestar laboral

Palabras Claves: clima laboral, bienestar laboral, Motivación, Satisfacción de necesidades.

ABSTRACT

The objective of this research work is to propose an action plan to improve the working environment of the workers of the Importadora Dávila company, which is in the city of Quito and its main activity is the importation and commercialization of auto parts in all the country. For data collection, a questionnaire and a focus group were used as research tools, with the questionnaire the nine dimensions proposed by Litwin and Stringer focused on the work environment were measured, allowing to collect efficient information for the research, obtaining a positive contribution, with the focus group, it was possible to expand and corroborate the information obtained in the first tool. The survey was applied to one hundred percent of the population (33 workers) and the focus group was conducted with ten people, who were selected randomly.

Subsequently, based on the results obtained from the survey; the tabulation and interpretation were carried out, as well as the corresponding analysis. Possible shortcomings that cause the problem of the working environment currently in the company were detected. The freedom and will is granted to the management to carry out the implementation of the proposed improvement plan.

This research allowed to establish opportunities for improvement, based on the design of the action plan that will cover the needs of the workers and contribute to the creation of an optimal environment, of work climate and well-being.

Key Words: work environment, work well-being, Motivation, Satisfaction of needs.

1. CAPITULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. Problema de Investigación

Importadora Dávila fue fundada en Quito en el año 1998 por Luis Dávila y Gladys Córdova, sus inicios fue un local de venta de bandas automotrices. En 2005 la empresa se consolida con la diversificación de productos de frenos logrando un crecimiento notable, convirtiéndose en un competidor fuerte en el mercado en la línea de frenos automotrices.

Como se mencionó anteriormente, Importadora Dávila ofrece autopartes multimarca de alta calidad, precio competitivo y el mejor servicio postventa. Actualmente, Importadora Dávila cuenta con más de 2.500 clientes a nivel nacional, Los agentes vendedores pueden visitar a los clientes para comprobar el almacén, proporcionar productos, brindar información y asesoramiento. Los pedidos de los clientes se gestionan a través de la aplicación Mobil Vendor.

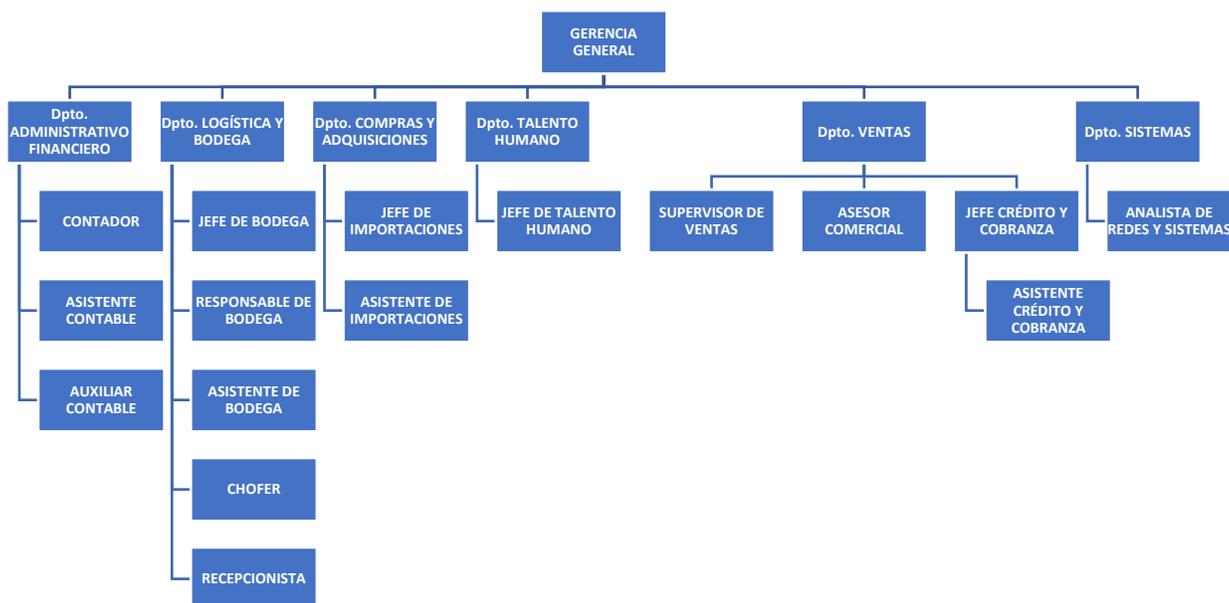
En la bodega principal de la ciudad de Quito-Carcelén, en el norte del país, se almacenan todas las autopartes importadas, con un inventario de más de 3.000 artículos listos para empaque y distribución a nuestros clientes mayoristas.

Para Importadora Dávila, lograr la satisfacción y el crecimiento de los clientes externos e internos es importante. Principalmente con sus empleados, brindando instalaciones adecuadas e invirtiendo en capacitaciones anuales para crear un entorno de trabajo feliz y seguro.

El equipo de trabajo de Importadora Dávila esta conformados por 33 empleados cada uno desempeñando actividades específicas.

La empresa tiene una estructura lineal y la toma de decisiones se centra en una sola persona. Esta persona es responsable de todas las decisiones e iniciativas de la empresa. El trabajo se asigna y distribuye a los empleados, los mismos que dependen de un solo jefe.

Figura 1 Organigrama Importadora Dávila



El desarrollo y crecimiento de la empresa conduce al aumento de los recursos humanos, lo cual nos obliga a la formulación de políticas de gestión y fortalecimiento de la cultura organizacional, para que el clima laboral no se afecte y los empleados pueden trabajar con entusiasmo enfocándose en los objetivos de la empresa.

El capital humano es una parte fundamental e integral de una organización, cuando las organizaciones crecen, también se elevan los problemas de clima laboral, ya que como seres

humanos tenemos varios tipos de caracteres en el ámbito laboral, por tal manera es de vital importancia fortalecer e ir implementando sistemas de mejora del clima.

Es necesario gestionar un entorno laboral adecuado. De lo contrario, afectará la productividad de los empleados y, por lo tanto, afectará las actividades de la organización.

A pesar de la correspondiente valoración de la formación y el equipamiento del personal, Importadora Dávila ha detectado recientemente algunos inconvenientes en cuanto al entorno laboral creado por los empleados. Por tanto, es necesario analizar el impacto en el clima laboral e implementar un plan de acción para mejorar el clima laboral.

1.1.1. Planteamiento del Problema

1.1.1.1. Diagnóstico

El desarrollo y crecimiento de la empresa, es constante de tal manera que el capital humano también ha aumentado lo que afecta a las interrelaciones del personal y por ende al clima laboral se vea afectado. En el trabajo diario se detecta que los miembros de la organización tienen descontento al ejecutar las tareas, existen actitudes personales y profesionales negativas, baja productividad y errores constantes en el trabajo.

1.1.1.2. Pronóstico

Mantener un buen ambiente de trabajo es importante para que los empleados se sientan cómodos y activos en la empresa. Si la empresa no tiene en cuenta este gran problema, lo único que puede obtener de sus empleados es una baja motivación en el trabajo y, por lo tanto, un rendimiento deficiente, lo que puede significar una pérdida para la empresa.

Un trabajador que no se sienta motivado y conforme con las actividades que realiza, pues difícilmente podrá dar buenos resultados, por eso las empresas no deben escatimar en realizar una buena inversión para buscar la manera de que el clima laboral de la empresa mejore y sus trabajadores empiecen a dar resultados positivos (Samper HH, 2013). El clima laboral es un tema muy importante que debe ser tratado a tiempo ya que al no ser ajustado genera que los empleados se desvinculen y pierdan el sentido de pertenencia hacia la empresa. Un mal clima laboral en aumento incrementará la rotación del personal, bajará la productividad e intensificará las actitudes negativas, obstaculizando el logro de los objetivos. Trabajar en un ambiente laboral malo no es beneficioso desde ningún punto de vista.

1.1.1.3. Control del pronóstico

Desarrollar un plan de acción para mejorar el clima laboral, para que de esta manera y los gerentes y empleados cuenten con las herramientas que necesitan para contribuir a un ambiente laboral positivo donde todos trabajen felices y motivados en un ambiente de compañerismo, respeto y comunicación, en función de alcanzar los objetivos de la empresa.

Objetivos

1.1.2. Objetivo general

Diseñar una propuesta de plan de acción para mejorar el clima laboral de la empresa Importadora Dávila.

1.1.3. Objetivos específicos

Aplicar herramientas metodológicas que nos permitan analizar el clima laboral de la empresa importadora Dávila.

Identificar las áreas con resultados relevantes e identificar las causas que afectan el clima laboral en la empresa familiar Importadora de Dávila.

Generar una propuesta que tenga un impacto con los instrumentos metodológicos analizados.

Generar conclusiones y recomendaciones para facilitar futuros estudios de clima laboral de la empresa importadora Dávila.

1.1.4. Justificación

La importancia de este estudio es la necesidad que tiene la empresa Importadora Dávila de mejorar el clima laboral, lo cual merece especial atención por ser un factor muy importante en el correcto desarrollo de las actividades de la Institución.

Es importante porque no se han realizado estudios previos de clima laboral en la empresa, y al no tener un historial se considera necesario realizar un análisis, teniendo en consideración la nueva modalidad de trabajo que se está atravesando por la pandemia.

El presente estudio será el primero en analizar clima laboral en la empresa, se realizaron encuestas psicosociales en el año 2020 en las que se refleja la necesidad de mejorar el clima laboral.

Tener un buen clima laboral es clave para que los empleados generen sentido de pertenencia, realicen de mejor manera su trabajo, permitiendo aumentar la productividad de la empresa, logrando cumplir con los objetivos.

En una encuesta realizada por Deloitte (2020) se determinó que el 79% de las organizaciones dicen que fomentar un sentido de pertenencia en la fuerza laboral es importante o muy importante para su éxito en los próximos 12 a 18 meses, pero solo el 13% menciona que está muy listo para abordar esta tendencia.

Para Deloitte (2020), Los esfuerzos organizacionales para fomentar la pertenencia se han centrado histórica y principalmente en hacer que cada individuo se sienta respetado y tratado de manera justa en un entorno de trabajo inclusivo. Las organizaciones líderes están estableciendo un vínculo más fuerte entre la pertenencia y el desempeño organizacional, mediante el fortalecimiento de las conexiones de los colaboradores con sus equipos y fomentando su sentido de contribución a objetivos significativos compartidos.

Para Chiavenato (1990), el clima organizacional es el medio interno y la atmósfera de una organización. Influyen en él la tecnología, las políticas, reglamentos, los estilos de liderazgo y sus características las que dependen de la satisfacción de los miembros de una organización. En el clima se reflejan las dinámicas de los miembros como es la motivación, la satisfacción en el cargo, ausentismo y productividad.

Un entorno organizacional es un conjunto de condiciones sociales y psicológicas que afectan directamente el desempeño de un empleado. Esto incluye elementos como el grado de identificación que posee el colaborador con la empresa, la manera en que los grupos trabajan y se integran, los conflictos existentes, así como los de motivación (Hernández E., 2014).

Un buen clima influye de manera positiva o negativa en el desempeño y productividad, cuando se evalúa y se conoce los problemas nos permite aplicar medidas correctivas y crear un clima saludable de trabajo

El fin es mejorar el clima laboral, de tal forma que los empleados se sientan felices, trabajen con una buena actitud, facilite la comunicación interna e incremente el interés de los empleados, permitiendo reducir el absentismo.

Romero (2013) en su obra *La Gestión del absentismo laboral*, refiere las condiciones en el trabajo: relacionado al entorno laboral tanto físico como psicológico en el que se desenvuelve el empleado, su nivel de satisfacción y compromiso.

El comportamiento y desempeño de los individuos tendrá que ver con la cultura organizacional que exista en la organización, los estilos de liderazgo, la motivación, comunicación y recompensas, entre otros factores, y la manera en que todo ello ejerce influencia directa sobre los integrantes del grupo.

En un estudio realizado por Deloitte sobre *Tendencias globales del capital humano* (2020) determinó que el bienestar de los colaboradores actualmente es una prioridad, ya que contribuye al rendimiento organizacional. Sin embargo, muchas organizaciones se están perdiendo la principal oportunidad de impulsar el rendimiento de sus trabajadores a través del bienestar. Incluir el bienestar en el trabajo implica pasar de un enfoque en que la organización se centra únicamente en el bienestar individual, a un enfoque que aborda el bienestar del equipo y de la organización en general. Al hacerlo, las organizaciones pueden reestructurar el trabajo de manera que los colaboradores se sientan mejor.

La Constitución de la República del Ecuador en su Art. 326 numeral 5 reconoce que, “toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar”. Lo cual justifica que todo el personal de importadora Dávila mejore su clima laboral para que cumplan sus actividades en un ambiente laboral adecuado.

1.2. Marco Teórico

1.2.1. Definición del clima organizacional

El clima organizacional ha sido de interés de varios investigadores y empresarios desde hace ya varias décadas. De acuerdo con algunas de las investigaciones realizadas acerca de clima organizacional se ha venido desarrollando y ofreciendo una amplia gama de definiciones del concepto. Nos enfocaremos en las últimas tres décadas.

Los 80's.

Brunet (1987) infiere que, además de las percepciones de los integrantes de la organización, aspectos como el liderazgo, conflictos, control y supervisión forman parte del medio ambiente (Figura 2).

Figura 2 Definiciones clima organizacional de los 80's

Fuente: elaboración a partir de autores citados.

Autor	Definiciones
Brunet, (1987)	<p>El clima organizacional se define como las percepciones del ambiente organizacional determinado por los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados, y las variables resultantes como la satisfacción y la productividad que están influenciadas por las variables del medio y las variables personales. Esta definición agrupa entonces aspectos organizacionales tales como el liderazgo, los conflictos, los sistemas de recompensas y de castigos, el control y la supervisión, así como las particularidades del medio físico de la organización.</p>

Los 90's.

En los 90's se da el auge de los estudios de clima organizacional, investigadores como Reichers y Schneider (1990), Robbins (1990), Chiavenato (1990) y Peiró (1995), vinculan el clima con la cultura organizacional, con la percepción del integrante de la organización y aristas como la tecnología y dinámicas (Figura 3).

Figura 3 Definiciones de clima organizacional en los 90's.

Autor	Definiciones
Reichers y Schneider (1990)	El clima organizacional es un grupo de percepciones resumidas o globales compartidas por los individuos acerca de su ambiente, en relación con las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales.
Robbins (1990)	El clima organizacional es entendido como la personalidad de la organización, que puede ser descrita en grados de calor y se puede asimilar con la cultura ya que permite reafirmar las tradiciones, valores, costumbres y prácticas.
Chiavenato (1990)	El clima organizacional es el medio interno y la atmósfera de una organización. El clima organizacional puede presentar diferentes características dependiendo de cómo se sientan los miembros de una organización. Genera ciertas dinámicas en los miembros como la motivación, la satisfacción en el cargo, ausentismo y productividad.
Peiró (1995)	El clima organizacional se trata de percepciones, impresiones o imágenes de la realidad organizacional, pero sin olvidar que se trata de una realidad subjetiva.

Fuente: elaboración a partir de autores citados.

A partir del año 2000.

Méndez (2006), García *et al.* (2010), Hernández *et al.* (2012) y Rambay (2017), conciben que el clima es perceptible, influenciado por conductas y valores y variable en función de los individuos (Figura 4).

Figura 4 definiciones de clima organizacional a partir del año 2000

Autor	Definiciones
Méndez (2006)	El conjunto de características predominantes en el ambiente interno en que opera la organización, las cuales influyen las conductas, creencias, valores y percepciones de las personas, lo que determina su comportamiento y satisfacción laboral.
García <i>et al.</i> (2010)	Es definido por una serie de características objetivas y relativamente perdurables en la organización y que pueden intervenir en aspectos laborales tales como el comportamiento individual, estilos de dirección, gestión del talento, etc.
Hernández <i>et al.</i> (2012)	El clima organizacional es entendido en términos generales como una variable que interviene entre el contexto de una organización y la conducta de sus miembros, así como intenta capturar o comprender cómo los empleados experimentan el trabajo en sus empresas e instituciones.
Rambay <i>et al.</i> (2017)	El clima es más dinámico y cambiante, ya que según cuales sean las motivaciones de los individuos en su trabajo, estas pueden variar.

Fuente: elaboración a partir de autores citados

El clima es parte fundamental de la organización que nos ayuda a determinar de forma objetiva el desempeño de los trabajadores, en la siguiente definición se muestra porque: “El clima organizacional es un estado de adaptación, el cual se refiere no sólo a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la necesidad de pertenecer a un grupo social, necesidad de autoestima y de autorrealización. (Chiavenato, Idalberto 2009)”.

Podemos decir que del clima organizacional que estén rodeados los colaboradores impone las condiciones del ambiente de trabajo y el resultado de las emociones, sentimientos y actitudes que surgen en las interacciones de los integrantes de una organización.

El clima organizacional es un factor determinante dentro de las organizaciones el mismo que influye en la consecución de los objetivos estratégicos, tanto en lo individual como en colectivo. En los últimos años, los estudios sobre clima organizacional se han incrementado rápidamente, ya que las organizaciones consideran como un elemento importante para generar valor a la empresa.

1.2.2. Dimensiones del clima organizacional

Los autores plantean el estudio del clima desde la perspectiva de sus dimensiones e identifican elementos comunes agrupados así:

1. “Autonomía individual: La libertad de las personas en su desempeño laboral. Se refiere a la responsabilidad individual, la independencia, libertad e iniciativa para desempeñarse” (Racines, 2016).
2. “Grado de estructura y su influencia en el cargo desempeñado: La forma en que los directivos determinan los objetivos, políticas y procedimientos, así como el uso de estrategias de comunicación utilizadas” (Racines, 2016).
3. “Orientación hacia la recompensa: Los comportamientos que las personas tiene con el propósito de orientar el trabajo hacia la consecución de logros y metas que les permitan alcanzar la satisfacción, así como beneficios y recompensas” (Racines, 2016).
4. “Consideración, entusiasmo y apoyo: Las personas que desempeñan cargo de dirección y se encuentra en posiciones jerárquicas superiores dan apoyo a sus subalternos en la ejecución de su labor. Además, propician acciones que estimulan el entusiasmo de los empleados por el reconocimiento y efecto” (Racines, 2016).

5. “Orientación hacia el desarrollo y a promoción en el trabajo: Esta dimensión hace énfasis en la importancia que tiene la conformación de grupos de trabajo, la calidad de relaciones interpersonales proyectadas en un ambiente de colaboración amistoso que permita condiciones de trabajo para alcanzar los objetivos” (Racines, 2016).

Likert, (citado por Brunet, 2004) mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

1. “Los métodos de mando: La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados” (Racines, 2016).

2. “Las características de las fuerzas motivacionales: Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades” (Racines, 2016).

3. “Las características de los procesos de comunicación: La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos” (Racines, 2016).

4. “Las características de los procesos de influencia: La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización” (Racines, 2016).

5. “Las características de los procesos de toma de decisiones: La pertinencia de la información en que se basan las decisiones, así como el reparto de funciones” (Racines, 2016).

6. “Las características de los procesos de planeación: La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.

7. Las características de los procesos de control: El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales” (Racines, 2016).

8. “Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento: La planeación, así como la formación deseada” (Brunet, 2004. Pág.40).

Brunet, (1987) menciona otro cuestionario de 11 dimensiones desarrollado por Pritchard y Karasick:

1. “Autonomía. Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas” (Valeria Racines, 2016).

2. “Conflicto y cooperación: Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización” (Valeria Racines, 2016).

3. “Relaciones Sociales: Se trata del tipo de atmosfera social y de amistad que se observa dentro de la organización” (Valeria Racines, 2016).

4. “Estructura: Esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea” (Valeria Racines, 2016).

5. “Remuneración. Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores (los salarios, los beneficios sociales, etc.)” (Valeria Racines, 2016).

6. “Rendimiento. (remuneración). Aquí se trata de la contingencia rendimiento/remuneración o, en otros términos, de la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante”. (Valeria Racines, 2016)

7. “Motivación. Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados” (Racines, 2016).

8. “Estatus. Este aspecto se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización les da a estas diferencias” (Racines, 2016).

9. “Flexibilidad e innovación. Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar nuevas cosas y de cambiar la forma de hacerlas” (Racines, 2016).

10. “Centralización de la toma de decisiones. Esta dimensión analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos” (Racines, 2016).

11. “Apoyo. Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo” (Racines, 2016).

Los autores Litwin y Stringer mencionan ocho dimensiones, en algunos textos y en otros textos se señalan nueve dimensiones, en todo caso, es necesario conocer todas las dimensiones:

1. “La dimensión Estructura: mide el efecto de los empleados, respecto de las restricciones, el número de reglas, controles y procedimientos que existen en su unidad de trabajo” (Baiza, 2019)

2. “La dimensión Responsabilidad: mide el sentimiento de los empleados, respecto a ser su propio jefe. Poder tomar las decisiones solo y no tener que consultar cada paso con los superiores” (Baiza, 2019)

3. “La dimensión Recompensa: mide la aspiración de los empleados, de ser recompensados por el trabajo bien hecho. Enfatizándose en la recompensa positiva más que en el castigo” (Baiza, 2019).

4. “La dimensión Desafíos: mide el sentido de riesgo y de desafío en el trabajo y en la organización” (Baiza, 2019).

5. “La dimensión Relaciones: consiste en analizar la percepción de la amistad y de grupos sociales informales en el trabajo” (Baiza, 2019).

6. “La dimensión Cooperación: mide La percepción de la ayuda mutua de los directivos y empleados de la organización” (Baiza, 2019).

7. “La dimensión Normas: mide la percepción de la importancia de las normas y exigencias en el rendimiento en el trabajo, su objetivo es hacer un buen trabajo.” (Baiza, 2019)

8. “La dimensión Conflicto: determina la atención que los directivos prestan a opiniones de los empleados, aunque éstas sean divergentes de su punto de vista. Enfatizando en tratar los problemas en forma abierta” (Baiza, 2019).

9. “Dimensión Identidad: La dimensión Identidad, mide el sentimiento que tiene una persona al pertenecer a una empresa, se considera un miembro valioso dentro de ella.” (Baiza, 2019)

En consecuencia, a la gran cantidad de conjuntos de dimensiones y múltiples cuestionarios de clima organizacional que se han desarrollado, es necesario comparar las

dimensiones que existen en común para llegar a un consenso. Campbell, (citado por Silva, 1996) estima que un cuestionario de clima debe contemplar las siguientes dimensiones básicas:

1. “Autonomía individual: Se refiere a la responsabilidad, independencia y poder de decisión de que goza el sujeto en su organización” (Racines, 2016).
2. “Grado de estructura del puesto: Apunta a la forma en que se establecen y transmiten los objetivos y métodos de trabajo al personal” (Racines, 2016).
3. “Recompensa: Referido a los aspectos económicos y a las posibilidades de promoción” (Racines, 2016).
4. “Consideración, agradecimiento y apoyo: Relativo a las formas en que el empleado recibe estímulos de sus superiores” (Racines, 2016).

Como puede ver, el clima organizacional es muy complejo y consta de varias dimensiones en el que interviene múltiples variables. para la aplicación de las dimensiones depende del tipo de organización y del alcance de la encuesta realizada. Es importante enfatizar que cuantas más dimensiones se estudie, mejores resultados se obtendrán en el entorno organizacional.

1.2.3. Definición de motivación organizacional

(Chiavenato, 2007) define: “Es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada manera a que da origen, por lo menos a una determinada tendencia, a un determinado comportamiento. Ese impulso puede estar provocado por un estímulo externo”.
(p,47)

Para (Terranova, 2018) la motivación laboral “Es la capacidad que tienen las empresas para mantener a su equipo de trabajo unido y con ánimo de realizar su labor en la organización, en relación con las actividades que realicen para el bienestar de la compañía”. (p, 9)

La motivación es importante para tener un buen clima organizacional, mejorar la productividad y el trabajo en equipo en las diversas actividades empresariales, además de que cada trabajador se sienta motivado y contento en su puesto de trabajo, considerándoles como parte clave de la empresa, creando a su vez sentido de pertenencia.

1.2.4. Tipos de Motivación Organizacional

Motivación Extrínseca.

Para (Bainbridge, 2019) “La motivación extrínseca se refiere a la motivación que viene de afuera de un individuo. Los factores motivadores son recompensas externas, o del exterior, como dinero o calificaciones. Estas recompensas proporcionan satisfacción y placer que la tarea en si misma puede no proporcionar”. Se puede decir que una persona que este motivada extrínsecamente trabajar en la tarea asignada así tenga poco interés en ella, esto se debe a la satisfacción de saber que será recompensado.

Motivación Intrínseca

Para (Bainbridge, 2019) “La motivación intrínseca se refiere a la motivación que viene desde el interior de un individuo más que dé a cualquier recompensa externa o del exterior como el dinero o las notas”. En este tipo de motivación el ser humano no realiza su trabajo por una recompensa, sino porque le gusta porque siente que la mayor recompensa es la realización de la propia actividad.

1.2.5. Teorías de motivación organizacional

Existen diversas teorías sobre la motivación, las que serán analizadas a continuación como más relevantes son: “La Teoría de la Motivación Humana de Maslow” y la “La teoría de Motivación-Higiene de Herzberg”.

Teoría de las necesidades de Maslow

Para (Chiavenato, 2007) las teorías de las necesidades de Maslow tienen que ver con el comportamiento del individuo y las fuerzas que radica dentro de él. La pirámide consta de necesidades primarias y necesidades secundarias.

Necesidades fisiológicas: constituyen el nivel más bajo de la pirámide, son necesidades básicas como respirar, beber agua, alimentarse, dormir

Necesidades de seguridad: se ubica el segundo nivel de la pirámide, son necesidades que generan seguridad y protección

Necesidades sociales: Ubicada en el tercer nivel de la pirámide, relacionada a la vida social del ser humano. Son las necesidades de aceptación, participación y asociación.

Necesidades de autoestima: Esta necesidad está relacionada a la autovaloración y autoestima; autovaloración y respeto hacia los demás, estatus y reconocimiento.

Necesidades de autorrealización: Están ubicada en lo más alto de la pirámide. Está relacionada a la independencia, a la autonomía, al control de sí mismo.

Figura 5 Pirámide de Maslow



Fuente: Yi Min Shum Xie

La teoría de las necesidades de Maslow, se apega bastante al ámbito empresarial, ya que dentro de la empresa el ser humano busca satisfacer sus necesidades básicas, seguido de sus necesidades secundarias como lo es obtener estabilidad laboral, seguridad social, seguridad económica; también busca establecer relaciones con sus compañeros de trabajo, adicional busca el reconocimiento monetario, reconocimiento no monetario, asensos; y por último pero no menos importantes busca la autorrealización que es donde se siente que ha alcanzado y completado todos los niveles anteriores, y es capaz de dar todo su potencial para una actividad específica.

Teoría de los dos factores de Herzberg

Herzberg, (1959) citado por (Pinto, 2002) hace referencia a que esta teoría está centrada en la motivación y satisfacción en el ámbito laboral; desde una perspectiva general e influenciados por dos factores:

Higiénico: Se refiere a las condiciones de trabajo en las que se desarrolla una persona las cuales involucran condiciones físicas, ambientales, salario, beneficios sociales, relaciones laborales, los reglamentos de la empresa, las oportunidades de crecimiento.

Motivacional: Actividades relacionadas al puesto, tareas asignadas, responsabilidad, ascensos, reconocimientos, todo aquello que produce satisfacción y aumento de la productividad. (Chiavenato, 2007)

1.2.6. Conceptos de estructura organizacional

“Desde una perspectiva sistémica la estructura es la forma de organización que adoptan los componentes de un conjunto. Existe una estructura cuando una serie de elementos se integran en su totalidad que presenta propiedades específicas como conjunto y cuando además las propiedades de los elementos dependen de los atributos específicos de la totalidad.” (Gilli 2017, 64)

Las empresas son dinámicas, las cuales van creciendo y alcanzando el éxito, se van adoptando frente a los competidores y al entorno. Toda organización, cualquiera que sea su tamaño, grande o pequeña necesita tener una estructura para poder mantener un orden y ofrecer un servicio de calidad, apoyado de la tecnología y la innovación.

1.2.7. Tipos de estructura organizacional

Estructura Funcional

“El diseño funcional requiere de departamentos altamente especializados, en condiciones de producir eficientemente grandes cantidades de productos estándar; el trabajo operativo se simplifica y es repetitivo, y, en consecuencia, está altamente normalizado.” (Gilli 2017, 79)

Estructura Lineal o simple

“La estructura simple se caracteriza por una división poco estricta del trabajo, una mínima diferenciación entre unidades y pocos niveles jerárquicos. Por otra parte, minimiza el uso de especialistas y carece de funciones de apoyo; es decir que se centra en las funciones básicas.” (Gilli 2017, 106)

En la estructura lineal los empleados asumen las órdenes del gerente, manifestando una autoridad basada en un nivel jerárquico. Sin embargo, esta estructura organizacional, se torna autoritaria y puede ocasionar rigidez en la organización, lo cual provoca dificultades en el desarrollo del trabajo en equipo, bloqueando la participación y creatividad de las personas. El gerente debe estar al tanto de todo para la toma de decisiones

Estructura Circular

Los niveles de autoridad son representados en círculos concéntricos, formados por un cuadro central, que corresponde a la autoridad máxima de la empresa, y en su alrededor círculos que constituyen un nivel de la organización. En cada uno de los círculos se coloca a los jefes inmediatos, y se liga con las líneas que representan los canales de autoridad y responsabilidad.

2. CAPITULO II. MÉTODO.

2.1. Tipo de estudio

Este estudio es de tipo descriptivo transversal con el fin de analizar los resultados obtenidos en el proceso de medición de clima laboral de la empresa Importadora Dávila. Además, se elaborará el plan de acción con la finalidad de fortalecer el clima laboral.

2.2. Modalidad de Investigación

La investigación por realizar es de campo ya que se recogerá datos en in situ es decir donde se encuentra el objeto de estudio. El desarrollo de la investigación se realizará en las instalaciones de la empresa ubicada en Quito, Gerardo Chiriboga y Capitán Ramon Borja, será aplicado a todo el personal en horarios y fechas autorizadas por el Gerente General.

Bajo este contexto, la investigación de campo permitirá recopilar información directa de los trabajadores y en dicho proceso de aplicación del instrumento se podrá explicar a los

trabajadores acerca de los objetivos de estudio, el fin de los resultados obtenidos y responder inquietudes en caso de surgir dudas; del mismo modo se garantizará la confidencialidad de los resultados; lo que permitirá que el sujeto de estudio proporcione una información veraz.

2.3. Método

En el proceso de este estudio, se pretende utilizar el método:

Inductivo:

Para Jiménez y Pérez (2017) el método inductivo es una forma de razonamiento en la que se pretende alcanzar el conocimiento de casos particulares a un conocimiento más general, esta conclusión se logra observando ejemplos de rasgos comunes de grupos determinados para llegar a conclusiones válidas. Este método inductivo nos permitirá determinar un enfoque general del clima laboral de los trabajadores en la empresa Importadora Dávila.

Deductivo:

Este método es utilizado a partir de la obtención de conocimientos generales y que pretende llegar a los conocimientos específicos para llegar a una conclusión. Jiménez y Pérez, (2017). Un método que plantea una visión contraria al inductivo y que permitirá realizar un análisis de cada colaborador en donde se podrá realizar un mejoramiento continuo.

2.4. Población y muestra

Población

Se realizan las observaciones propias de la investigación sobre el cien por ciento de la población, Importadora Dávila: 33 empleados

Muestra

Muestra: Importadora Dávila, Ciudad de Quito, Provincia Pichincha, 33 empleados.

2.5. Selección de Instrumentos de Evaluación

El instrumento de investigación seleccionado para el presente estudio en la empresa Importadora Dávila es un cuestionario, que permitirá tener un conocimiento actual del estado del Clima Organizacional, debido a la inexistencia de estudios previos.

El modelo de cuestionario de Clima Laboral Organizacional a utilizar será el, propuesto por Litwin y Stringer, que consta de 50 preguntas.

Para calificar cada uno de los ítems, se utilizará una escala Likert de 5 alternativas, donde 1 será lo más bajo y 5 lo más alto:

Tabla 1 escala Likert cuestionario Litwin y Stringer

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

Elaborado por: Propio del Autor

Las llamadas “escalas Likert” son instrumentos psicométricos donde el encuestado debe indicar su acuerdo o desacuerdo sobre una afirmación, ítem o reactivo, lo que se realiza a través de una escala ordenada y unidimensional (Bertram, 2008).

Los niveles de confiabilidad de la prueba y la validez del instrumento se fundamentan en las pruebas de consistencia y prueba de validez, realizados por expertos en validación de pruebas.

Adicional se utilizará entrevista y/o Focus Group para solventar los resultados obtenidos mediante el modelo de cuestionario.

"Una entrevista es una conversación con propósito. Es un proceso interactivo que involucra muchos aspectos de la comunicación que el simple hablar o escuchar, como ademanes, posturas, expresiones faciales y otros comportamientos comunicativos" (Morgan y Cogger, 1975).

(Creswell, 2005, citado por Sampieri, Fernandes-Collado y Lucio, 2006:605). los focus groups les permite a los entrevistadores estudiar a la gente mediante una conversación más natural que en una entrevista personal.

3. CAPITULO III. RESULTADOS

3.1. Resultados

En el proceso de levantamiento de información en la empresa Importadora Dávila, el lunes 14 de junio del 2021 a las 10:30 am. se solicitó la aprobación del gerente general, a fin de poder tener la autorización para la aplicación dicho cuestionario; una vez dada la autorización y ya en conocimiento del personal, se dio inicio. Con fecha 15 de junio del 2021, siendo las 9:30 am., se procedió a levantar la información mediante la aplicación del cuestionario al personal; este proceso fue realizado por grupos pequeños, se efectuó una breve presentación de los motivos y objetivo de investigación, posterior la explicación general de las instrucciones y la manera en la que debían completar el cuestionario; la aplicación del cuestionario duró aproximadamente 15 minutos y se fue disipando a la par dudas e inquietudes generadas.

Se continuó con la investigación de campo hasta el 18 de junio del 2021, logrando aplicar el cuestionario a los 33 trabajadores.

Para análisis de resultados del cuestionario aplicado, se utilizó la herramienta de Excel y funciones de macros estadísticos para mostrar los resultados en tablas y gráficos.

3.1.1. Presentación y análisis de resultados

3.1.2. Datos demográficos de la muestra poblacional investigada

Gráfico 1 Encuestados por género



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Propio del Autor

INTERPRETACIÓN:

En el gráfico, podemos identificar que 8 trabajadores que corresponde al 24% son de género femenino y la población masculina predomina con un 76% (25 trabajadores); el porcentaje alto masculino corresponde a la necesidad de contratación requerida para los trabajos con respecto al giro del negocio.

Gráfico 2 Encuestados por edad



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Propio del Autor

INTERPRETACIÓN:

Como se muestra en el gráfico, se puede identificar que el personal perteneciente a la empresa posee edades variadas, siendo 43% el mayor número de trabajadores en un rango de 23 a 30 años, seguido del 30% con un rango de edad de 31 a 35 años, 17% en un rango de más de 41 años, y finalmente un 10% de 36 a 40 años.

Gráfico 3 Encuestados por tiempo de trabajo



Fuente: Investigación realizada

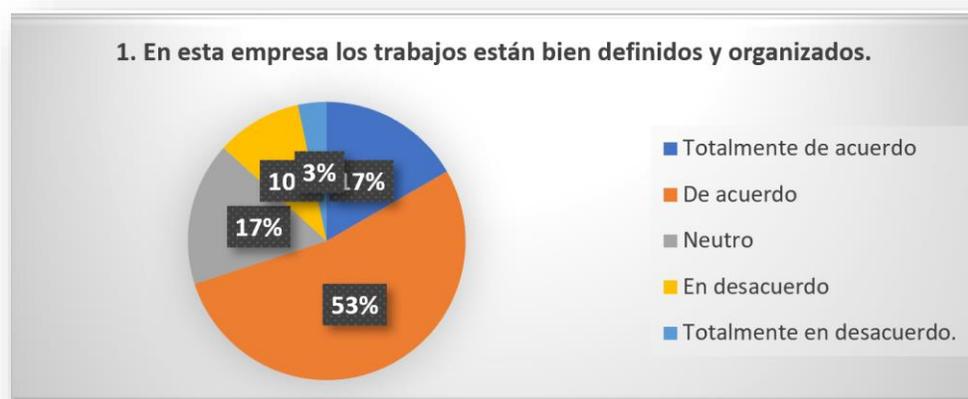
Elaborado por: Propio del Autor

INTERPRETACIÓN:

Como se muestra en el gráfico, se puede identificar que el personal lleva trabajando en la empresa menos de 3 años o 3 años en un 44%, seguido de un 43% de 4 a 7 años, y finalmente un 13% más de 8 años.

3.1.3. Resultados cuestionario propuesto por Litwin y Stringer

Gráfico 4 Pregunta 1. cuestionario propuesto por Litwin y Stringer



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Propio del Autor

INTERPRETACIÓN:

Como se muestra en el gráfico, se puede identificar que el 53% personal están de acuerdo que los trabajos están bien definidos y organizados, un 17% prefiere permanecer en neutro, mientras que otro 10% está en desacuerdo.

Gráfico 5 Pregunta 2. cuestionario propuesto por Litwin y Stringer

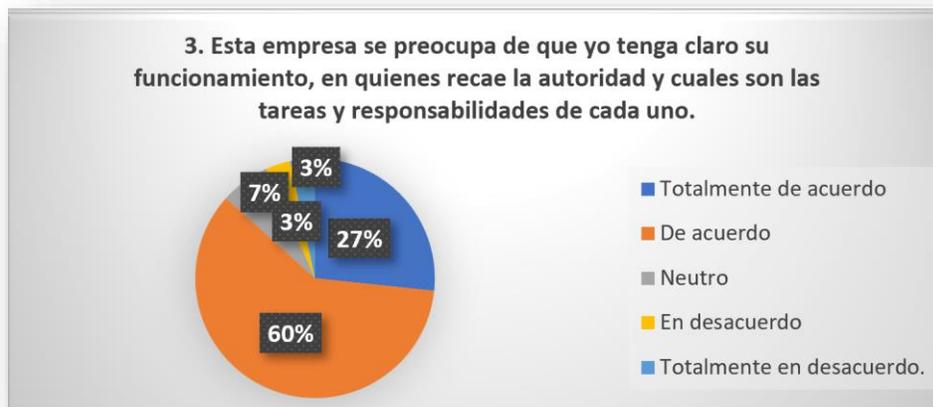


Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Propio del Autor

INTERPRETACIÓN:

Como se muestra en el gráfico, el 36% está de acuerdo que no siempre está claro quién debe tomar las decisiones, seguido de un 27% en neutro, sin embargo, un 17% está totalmente en desacuerdo, seguido de un 13% en desacuerdo.

Gráfico 6 Pregunta 3. cuestionario propuesto por Litwin y Stringer



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Propio del Autor

INTERPRETACIÓN:

Como se muestra en el gráfico, el 60% está de acuerdo que la empresa se preocupa que el empleado tenga claro su funcionamiento, en quienes recae la autoridad y cuáles son las tareas y responsabilidades de cada uno, seguido de un 27% que está totalmente de acuerdo, sin embargo, un 7% prefiere permanecer en neutro.

Gráfico 7 Pregunta 4 cuestionario propuesto por Litwin y Stringer



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Propio del Autor

INTERPRETACIÓN:

Como se muestra en el gráfico, el 34% está en desacuerdo, piensa que en la empresa si es necesario permiso para hacer cada cosa, seguido de un 23% que está totalmente en desacuerdo, un 20% prefiere mantenerse en neutro, y un 13% está de acuerdo.

Gráfico 8 Pregunta 5 cuestionario propuesto por Litwin y Stringer



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Propio del Autor

INTERPRETACIÓN:

Como se muestra en el gráfico, se puede identificar que el 27% está totalmente de acuerdo y piensa que no se toman mucho en cuenta las nuevas ideas, seguido de otro 27% que está de acuerdo, sin embargo, el 23% en desacuerdo piensa que las nuevas ideas si son tomadas en cuenta y finalmente un 23% se mantiene en neutro.

Gráfico 9 Pregunta 6 cuestionario propuesto por Litwin y Stringer



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Propio del Autor

INTERPRETACIÓN:

Como se muestra en el gráfico, los resultados están divididos en un 27% en desacuerdo y un 27% de acuerdo con respecto a que a veces se trabaja de forma desorganizada y sin planificación, seguido de un 23% que se mantiene en neutro.

Gráfico 10 Pregunta 7 cuestionario propuesto por Litwin y Stringer



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Propio del Autor

INTERPRETACIÓN:

Como se muestra en el gráfico, un 27% está en desacuerdo, 23% de acuerdo, 20% totalmente de acuerdo, y un 17% neutro respecto a que, en algunas de las labores desempeñadas, no han sabido exactamente quién era el jefe.

Gráfico 11 Pregunta 8 cuestionario propuesto por Litwin y Stringer



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Propio del Autor

INTERPRETACIÓN:

Como se muestra en el gráfico, se puede identificar que un 40% está de acuerdo, piensan que las personas que dirigen la empresa prefieren reunir a las personas más apropiadas para hacer un trabajo, aunque esto signifique cambiarlas de sus puestos habituales, seguido de un 37% que se mantiene en neutro y un 13% en desacuerdo.

Gráfico 12 Pregunta 9 cuestionario propuesto por Litwin y Stringer



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Propio del Autor

INTERPRETACIÓN:

Como se muestra en el gráfico, se puede identificar que un 37% está de acuerdo piensa que en la empresa hay poca confianza en la responsabilidad individual respecto al trabajo, seguido de un 23% que está en desacuerdo a tales afirmaciones, y un 20% se mantiene en neutro.

Gráfico 13 Pregunta 10 cuestionario propuesto por Litwin y Stringer



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Propio del Autor

INTERPRETACIÓN:

Como se muestra en el gráfico, un 57% está de acuerdo que la empresa prefiere que siga adelante con confianza en vez de consultarlo todo con ellos, si se está haciendo bien las cosas, seguido de un totalmente de acuerdo del 23%, y un neutro de 10%.

Gráfico 14 Pregunta 11 cuestionario propuesto por Litwin y Stringer



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Propio del Autor

INTERPRETACIÓN:

Como se muestra en el gráfico, se puede identificar que el 54% personal piensa que los jefes dan las indicaciones generales de lo que se debe hacer y se le deja la personal responsabilidad sobre el trabajo específico, seguido de un 23% que está totalmente de acuerdo y un 13% neutro.

Gráfico 15 Pregunta 12 cuestionario propuesto por Litwin y Stringer



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Propio del Autor

INTERPRETACIÓN:

Como se muestra en el gráfico, con un 40% totalmente de acuerdo y un 40% de acuerdo, los empleados piensan que para que un trabajo quede bien es necesario que sea hecho con audiencia, responsabilidad e iniciativa, un 13% se mantiene en neutro.

Gráfico 16 Pregunta 13 cuestionario propuesto por Litwin y Stringer



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Propio del Autor

INTERPRETACIÓN:

Como se muestra en el gráfico, se puede identificar que 40% del personal está de acuerdo que cuando se presentan problemas en el trabajo los deben resolver por sí solos y no recurrir necesariamente a los jefes, seguido de un 23% en desacuerdo, que piensa lo contrario, y un 13% que se mantiene en neutro.

Gráfico 17 Pregunta 14 cuestionario propuesto por Litwin y Stringer



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Propio del Autor

INTERPRETACIÓN:

Como se muestra en el gráfico, se puede identificar que un 33% está en desacuerdo, a la afirmación, ‘es común que en la empresa los errores sean superados solo con disculpas’, un 17% al contrario está de acuerdo, y un 27% se mantiene en neutro.

Gráfico 18 Pregunta 15 cuestionario propuesto por Litwin y Stringer



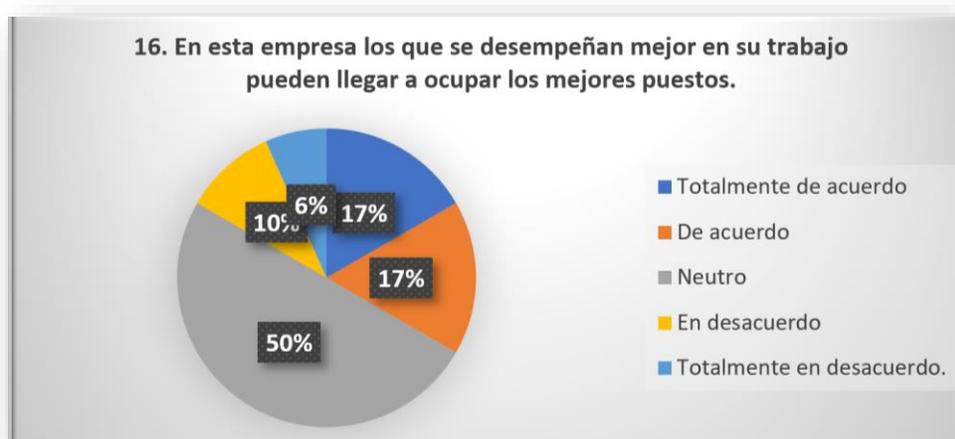
Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Propio del Autor

INTERPRETACIÓN:

Como se muestra en el gráfico, 30% está de acuerdo, piensa que uno de los problemas que tenemos es que la gente no asume sus responsabilidades en el trabajo, sin embargo, otro 30% se mantiene en neutro. Seguido de un 23% que está en desacuerdo.

Gráfico 19 Pregunta 16 cuestionario propuesto por Litwin y Stringer

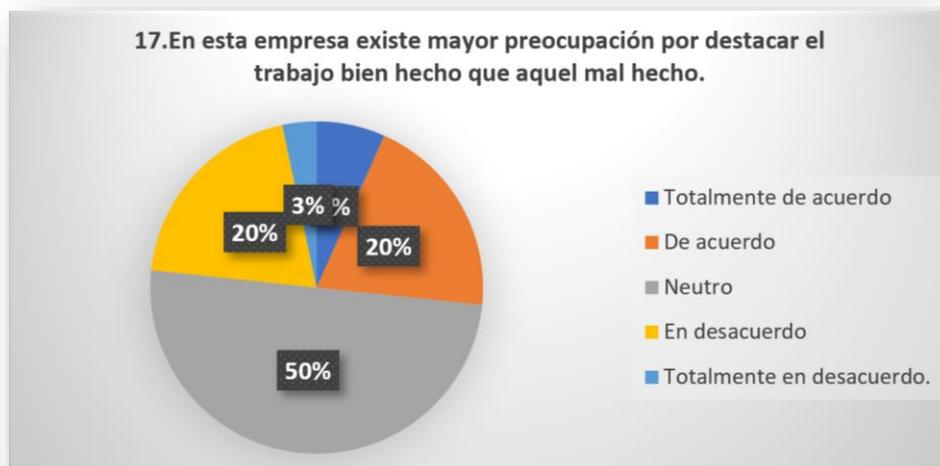


Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Propio del Autor

INTERPRETACIÓN:

Como se muestra en el gráfico, se puede identificar que el 50% del personal se mantiene en neutro a la afirmación ‘piensa que en esta empresa los que se desempeñan mejor en su trabajo pueden llegar a ocupar los mejores puestos’, seguido de un 17% totalmente de acuerdo y un 17% de acuerdo.

Gráfico 20 Pregunta 17 cuestionario propuesto por Litwin y Stringer



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Propio del Autor

INTERPRETACIÓN:

Como se muestra en el gráfico, 50% del personal se mantiene en neutro al responder a la afirmación, seguido de una respuesta dividida en un 20% de acuerdo y un 20% en desacuerdo.

Gráfico 21 Pregunta 18 cuestionario propuesto por Litwin y Stringer



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Propio del Autor

INTERPRETACIÓN:

Como se muestra en el gráfico, un 37% está de acuerdo que en la empresa mientras mejor sea el trabajo que se haga, mejor es el reconocimiento que se recibe, sin embargo, un 23% se mantiene en neutro y un 23% en desacuerdo.

Gráfico 22 Pregunta 19 cuestionario propuesto por Litwin y Stringer



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Propio del Autor

INTERPRETACIÓN:

Como se muestra en el gráfico, 30% está en desacuerdo, seguido de un 27% totalmente en desacuerdo a la afirmación ‘en esta empresa existe una tendencia a ser más negativo que positivo ‘seguido de un 23% que está de acuerdo y un 20% que se mantiene en neutro.

Gráfico 23 Pregunta 20 cuestionario propuesto por Litwin y Stringer



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Propio del Autor

INTERPRETACIÓN:

Como se muestra en el gráfico, se puede identificar que el 37% del personal se mantiene en neutro respecto a la afirmación “en la empresa no hay recompensa ni reconocimiento por el trabajo bien hecho”, seguido de un 27 de acuerdo y un 20% en desacuerdo.

Gráfico 24 Pregunta 21 cuestionario propuesto por Litwin y Stringer

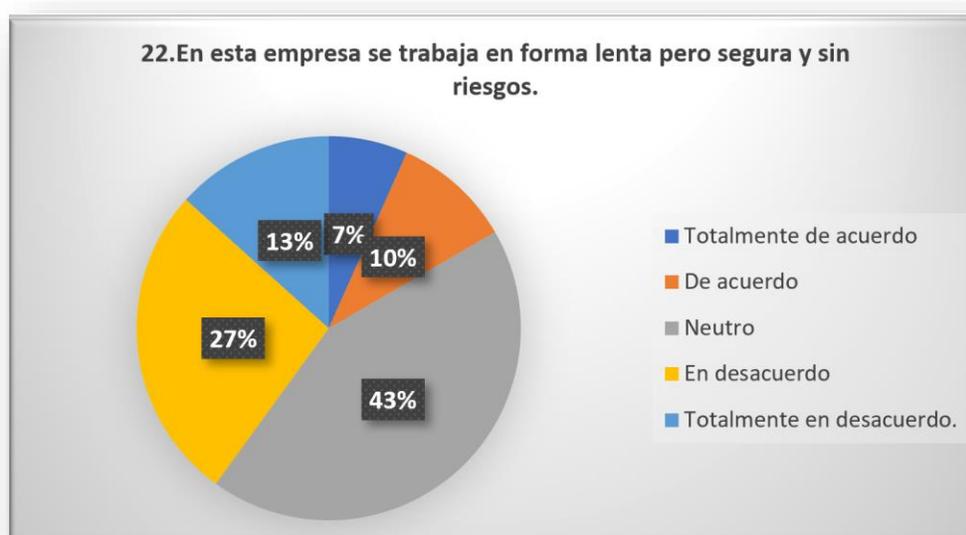


Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Propio del Autor

INTERPRETACIÓN:

Como se muestra en el gráfico, un 36% prefiere mantenerse en neutro, seguido de un 30% que piensan que los errores son sancionados, sin embargo, un 17% está totalmente en desacuerdo y un 10% totalmente de acuerdo.

Gráfico 25 Pregunta 22 cuestionario propuesto por Litwin y Stringer



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Propio del Autor

INTERPRETACIÓN:

Como se muestra en el gráfico, se puede identificar que el 43% de personal prefieren mantenerse en neutro, seguido de un 27% en desacuerdo a la afirmación 'en esta empresa se trabaja en forma lenta pero segura y sin riesgos'

Gráfico 26 Pregunta 23 cuestionario propuesto por Litwin y Stringer



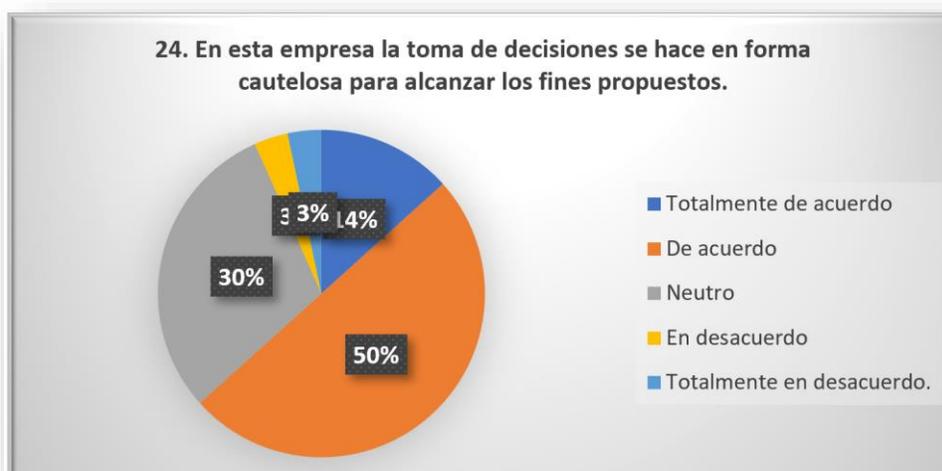
Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Propio del Autor

INTERPRETACIÓN:

Como se muestra en el gráfico un 37% está de acuerdo, piensa que la empresa se ha desarrollado porque se arriesgó cuando fue necesario, seguido de un 27% que prefiere mantenerse en neutro.

Gráfico 27 Pregunta 24 cuestionario propuesto por Litwin y Stringer

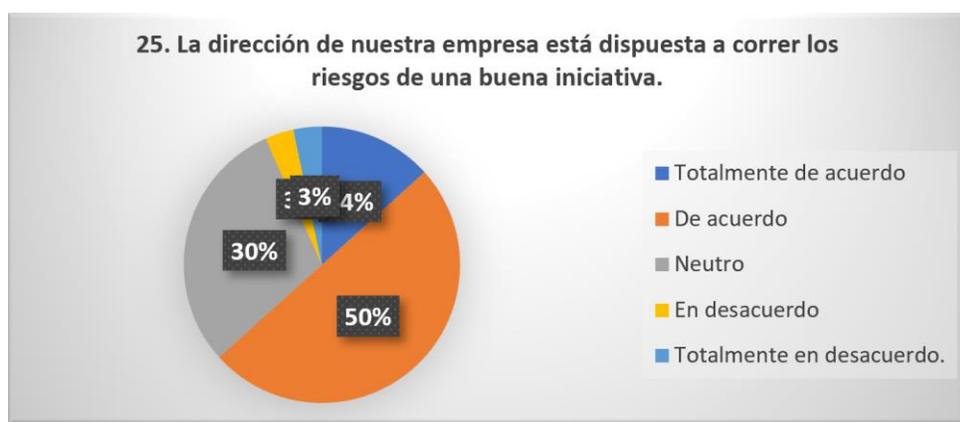


Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Propio del Autor

INTERPRETACIÓN:

Como se muestra en el gráfico, se puede identificar que 50% del personal está de acuerdo, piensa que la empresa la toma de decisiones se hace en forma cautelosa para alcanzar los fines propuestos, seguido de un 30% que prefiere mantenerse en neutro.

Gráfico 28 Pregunta 25 cuestionario propuesto por Litwin y Stringer



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Propio del Autor

INTERPRETACIÓN:

Como se muestra en el gráfico, se puede identificar que un 50% del personal está de acuerdo, piensa que la dirección de la empresa está dispuesta a correr los riesgos de una buena iniciativa, seguido de un 30% que prefiere mantenerse en neutro.

Gráfico 29 Pregunta 26 cuestionario propuesto por Litwin y Stringer

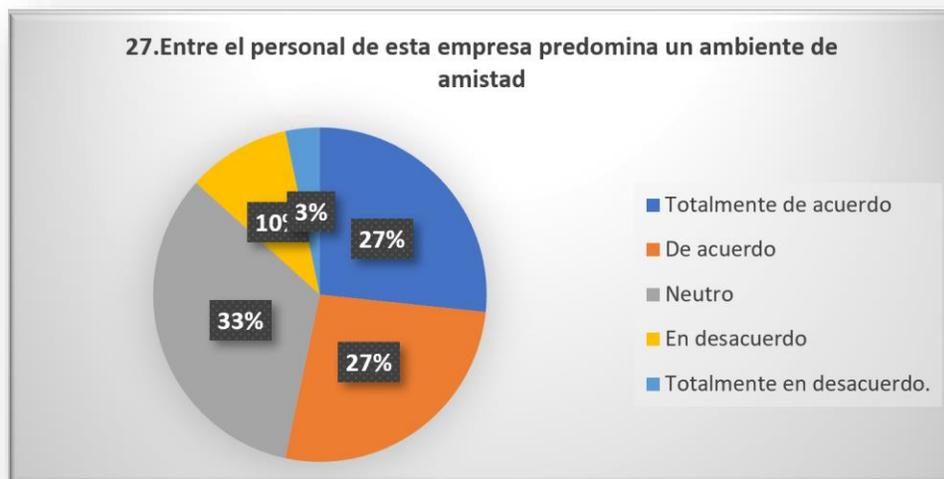


Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Propio del Autor

INTERPRETACIÓN:

Como se muestra en el gráfico, se puede identificar que el 60% del personal está de acuerdo con que la empresa a veces debe correr riesgo para que sea superior a las otras, seguida de un 27% totalmente de acuerdo.

Gráfico 30 Pregunta 27 cuestionario propuesto por Litwin y Stringer



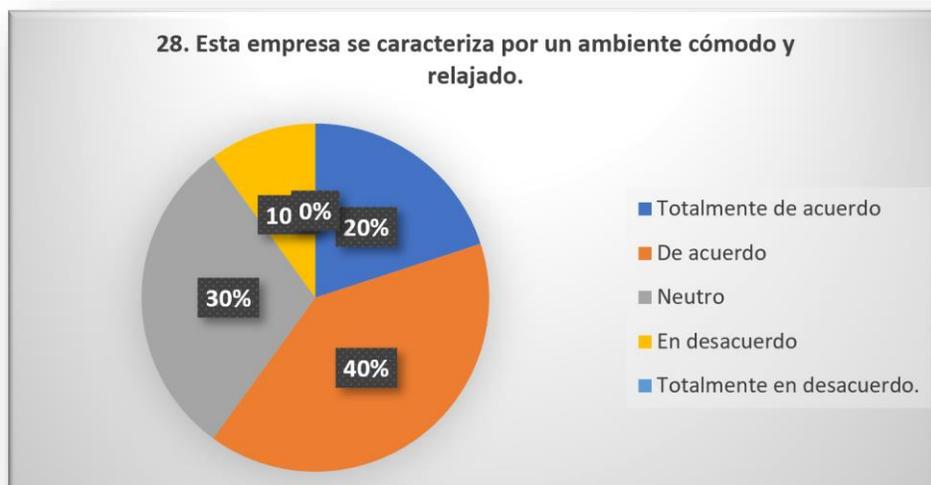
Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Propio del Autor

INTERPRETACIÓN:

Como se muestra en el gráfico, un 33% prefiere mantenerse en neutro, seguido de un 27% de acuerdo piensa que en la empresa predomina un ambiente de amistad, sin embargo, un 10% está en desacuerdo.

Gráfico 31 Pregunta 28 cuestionario propuesto por Litwin y Stringer

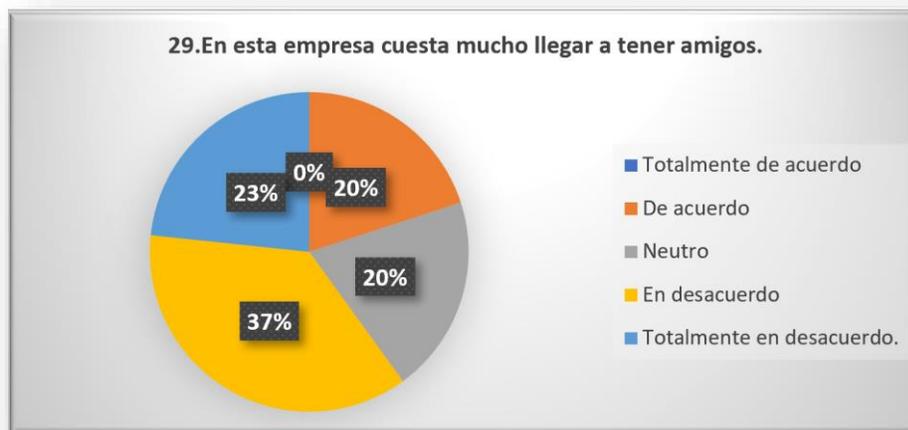


Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Propio del Autor

INTERPRETACIÓN:

Como se muestra en el gráfico, se puede identificar que un 40% del personal está de acuerdo que la empresa se caracteriza por un ambiente cómodo y relajado, seguido de un 30% que prefiere mantenerse en neutro.

Gráfico 32 Pregunta 29 cuestionario propuesto por Litwin y Stringer

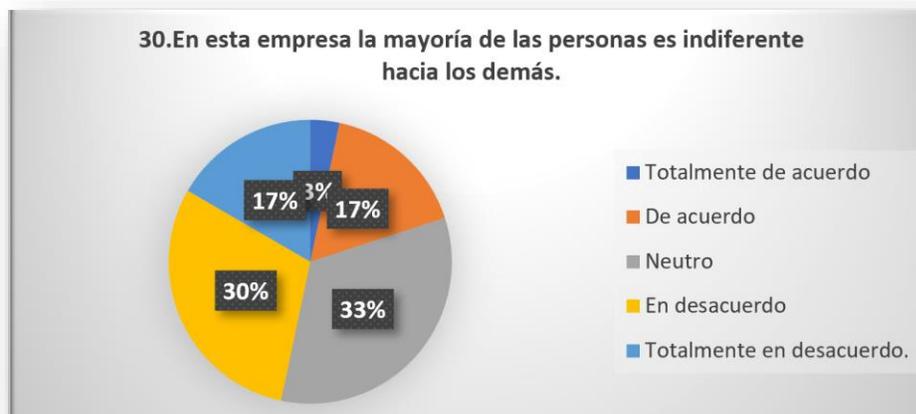


Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Propio del Autor

INTERPRETACIÓN:

Como se muestra en el gráfico, un 37% de los empleados refieren que están en desacuerdo a la afirmación “en esta empresa cuesta mucho llegar a tener amigos”, seguido de un 23% totalmente en desacuerdo, sin embargo, el 20% prefieren mantenerse en neutro y otro 20% en de acuerdo.

Gráfico 33 Pregunta 30 cuestionario propuesto por Litwin y Stringer



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Propio del Autor

INTERPRETACIÓN:

Como se muestra en el gráfico, un 33% prefiere mantenerse en neutro, seguido de un 30% del personal que está en desacuerdo respecto a la afirmación “en esta empresa la mayoría de las personas es indiferente hacia los demás”, y un 17% totalmente en desacuerdo.

Gráfico 34 Pregunta 31 cuestionario propuesto por Litwin y Stringer

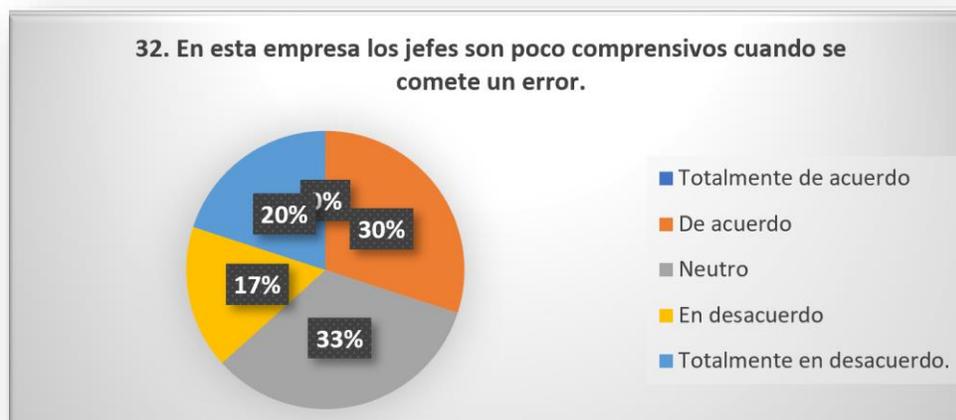


Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Propio del Autor

INTERPRETACIÓN:

Como se muestra en el gráfico, 37% del personal está de acuerdo en que en la empresa existen buenas relaciones humanas entre la administración y el personal, segundo de un 34% que está totalmente de acuerdo, un 23% prefiere mantenerse en neutro.

Gráfico 35 Pregunta 32 cuestionario propuesto por Litwin y Stringer



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Propio del Autor

INTERPRETACIÓN:

Como se muestra en el gráfico, un 33% prefiere mantenerse en neutro, seguido de un 30% que está de acuerdo en que, en esta empresa los jefes son poco comprensivos cuando se comente un error, sin embargo, un 20% está totalmente en desacuerdo y 17% en desacuerdo.

Gráfico 36 Pregunta 33 cuestionario propuesto por Litwin y Stringer



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Propio del Autor

INTERPRETACIÓN:

Como se muestra en el gráfico, un 50% prefiere mantenerse en neutro, seguido de un 23% que se encuentra en desacuerdo a la afirmación “en esta empresa la administración se esfuerza por conocer las aspiraciones de cada uno”, sin embargo 17% se encuentra de acuerdo.

Gráfico 37 Pregunta 34 cuestionario propuesto por Litwin y Stringer



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Propio del Autor

INTERPRETACIÓN:

Como se muestra en el gráfico, se puede identificar un 34% está de acuerdo que en esta empresa no existe mucha confianza entre superior y subordinado, 23% prefiere mantenerse en neutro y un 33% en desacuerdo, seguido de un 10% totalmente en desacuerdo.

Gráfico 38 Pregunta 35 cuestionario propuesto por Litwin y Stringer



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Propio del Autor

INTERPRETACIÓN:

Como se muestra en el gráfico, 50% del personal está de acuerdo, piensa que la administración de nuestra empresa muestra interés por las personas, por sus problemas e inquietudes, un 23% prefiere mantenerse en neutro, seguido de un 10% en desacuerdo.

Gráfico 39 Pregunta 36 cuestionario propuesto por Litwin y Stringer

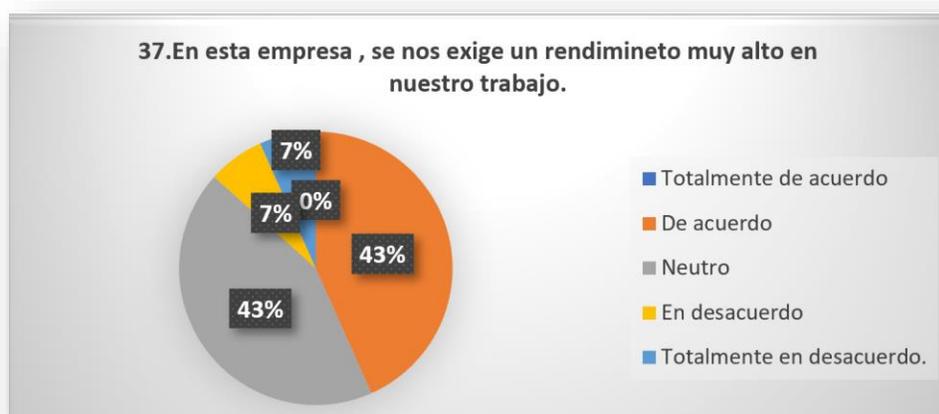


Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Propio del Autor

INTERPRETACIÓN:

Como se muestra en el gráfico, se puede identificar que un 53% del personal está de acuerdo, piensa que, cuando tienen que hacer un trabajo difícil, pueden contar con la ayuda del jefe y de los compañeros, seguido de un 33% que está totalmente de acuerdo, y un 7% prefiere mantenerse en neutro.

Gráfico 40 Pregunta 37 cuestionario propuesto por Litwin y Stringer



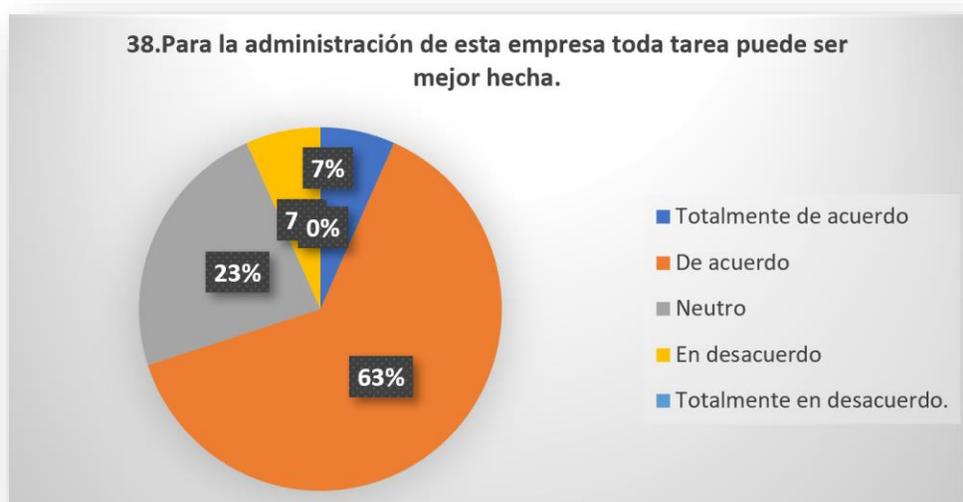
Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Propio del Autor

INTERPRETACIÓN:

Como se muestra en el gráfico, 43% prefiere mantenerse en neutro y un 43% está de acuerdo que en la empresa se exige un rendimiento muy alto en el trabajo, sin embargo, un 7% está en desacuerdo, seguido de otro 7% totalmente en desacuerdo.

Gráfico 41 Pregunta 38 cuestionario propuesto por Litwin y Stringer



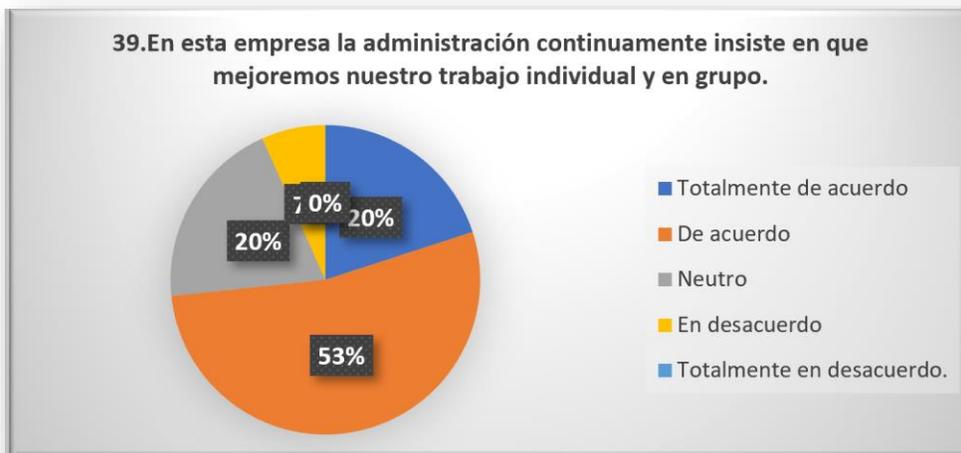
Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Propio del Autor

INTERPRETACIÓN:

Como se muestra en el gráfico, se puede identificar que un 63% del personal piensa que en esta empresa toda tarea puede ser mejor hecha, seguido de un 23% que prefiere mantenerse en neutro, sin embargo, un 7% está en desacuerdo.

Gráfico 42 Pregunta 39 cuestionario propuesto por Litwin y Stringer

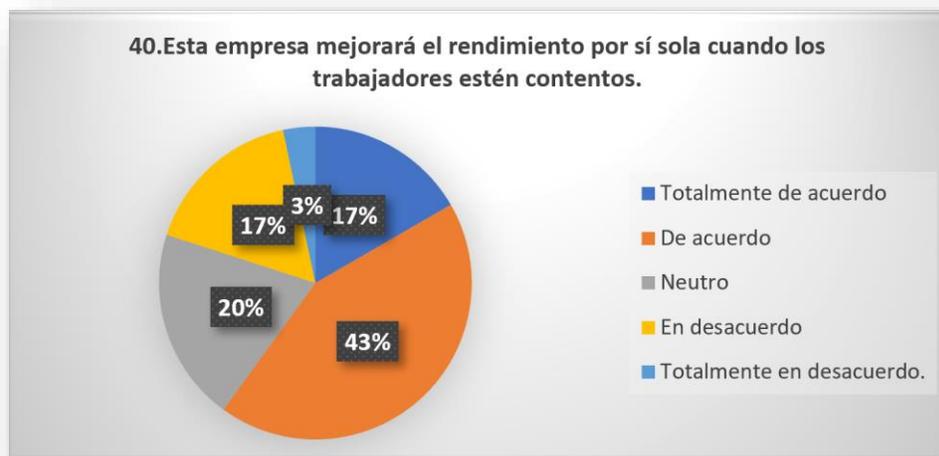


Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Propio del Autor

INTERPRETACIÓN:

Como se muestra en el gráfico, el 53% de los empleados piensan que en esta empresa la administración insiste en que se mejore el trabajo individual y en grupo, seguido de un 20% totalmente de acuerdo, sin embargo, un 20% prefiere mantenerse en neutro.

Gráfico 43 Pregunta 40 cuestionario propuesto por Litwin y Stringer



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Propio del Autor

INTERPRETACIÓN:

Como se muestra en el gráfico, se puede identificar que un 43% de personal piensa que la empresa mejorará el rendimiento por si sola cuando los trabajadores estén contentos, seguido de un 20% que prefiere mantearse en neutro y un 17% que está totalmente de acuerdo, sin embargo, otro 17% está en desacuerdo.

Gráfico 44 Pregunta 41 cuestionario propuesto por Litwin y Stringer



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Propio del Autor

INTERPRETACIÓN:

Como se muestra en el gráfico, un 40% prefieren mantenerse en neutro, un 27% están en desacuerdo a la afirmación “En esta empresa se valoran más las características personales del trabajador que su rendimiento en el trabajo”, sin embargo, un 23% está de acuerdo.

Gráfico 45 Pregunta 42 cuestionario propuesto por Litwin y Stringer



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Propio del Autor

INTERPRETACIÓN:

Como se muestra en el gráfico, se puede identificar que el 56% personal está de acuerdo que en esta empresa las personas parecen darle mucha importancia al hecho de hacer bien su trabajo, seguido de un 27% que prefiere mantenerse en neutro, y un 7% en desacuerdo.

Gráfico 46 Pregunta 43 cuestionario propuesto por Litwin y Stringer



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Propio del Autor

INTERPRETACIÓN:

Como se muestra en el gráfico, se puede identificar que un 53% del personal está de acuerdo que, en la empresa, la mejor manera de causar una buena impresión es evitar las discusiones y los desacuerdos, seguido de un 20% que está totalmente de acuerdo, un 17% prefiere mantenerse en neutro y un 10% en desacuerdo.

Gráfico 47 Pregunta 44 cuestionario propuesto por Litwin y Stringer



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Propio del Autor

INTERPRETACIÓN:

Como se muestra en el gráfico, un 47% del personal prefiere mantenerse en neutro, seguido de un 23% que está de acuerdo que la dirección estima que las discrepancias entre las distintas secciones y personas pueden ser útiles para la empresa, sin embargo, un 23% está en desacuerdo.

Gráfico 48 Pregunta 45 cuestionario propuesto por Litwin y Stringer



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Propio del Autor

INTERPRETACIÓN:

Como se muestra en el gráfico, se puede identificar que el 37% del personal está en desacuerdo a la afirmación “En esta empresa se nos alienta para que digamos lo que pensamos, aunque estemos en desacuerdo con los jefes”, seguido de un 27% que prefieren mantenerse en neutro, un 13% está totalmente en desacuerdo, sin embargo, un 23% está de acuerdo.

Gráfico 49 Pregunta 46 cuestionario propuesto por Litwin y Stringer



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Propio del Autor

INTERPRETACIÓN:

Como se muestra en el gráfico, se puede identificar que el 43% del personal prefiere permanecer en neutro, 23% está de acuerdo que en la empresa no se toman en cuenta las distintas opiniones para llegar a un acuerdo, sin embargo, un 20% está en desacuerdo, seguido de un 7% totalmente en desacuerdo

Gráfico 50 Pregunta 47 cuestionario propuesto por Litwin y Stringer

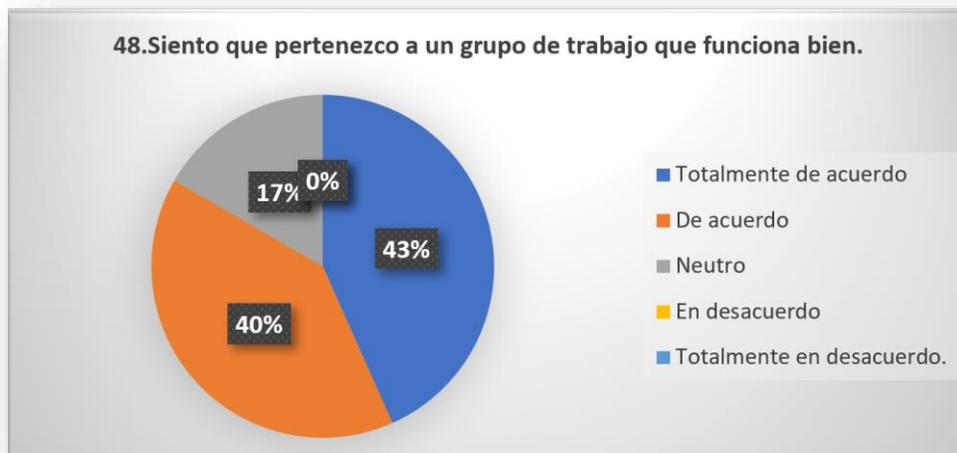


Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Propio del Autor

INTERPRETACIÓN:

Como se muestra en el gráfico, el 53% de los empleados están totalmente de acuerdo, seguido del 40% de acuerdo, piensan que las personas están satisfechas de estar en esta empresa. Un 7% prefieren mantenerse en neutro.

Gráfico 51 Pregunta 48 cuestionario propuesto por Litwin y Stringer

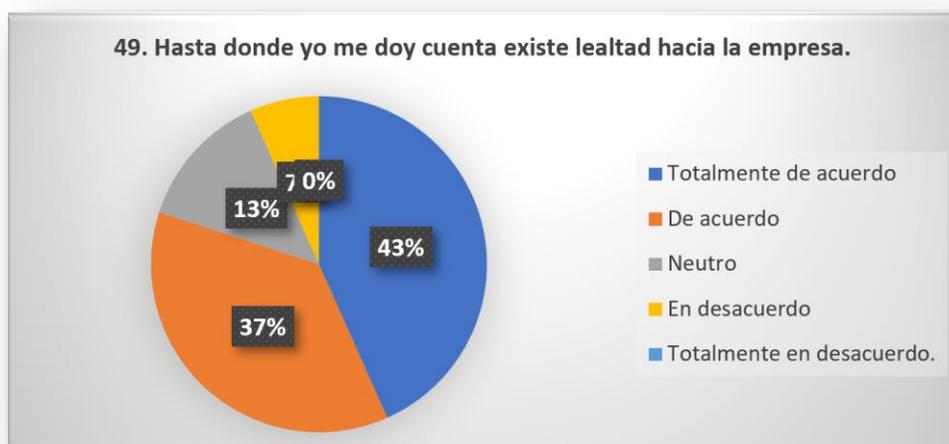


Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Propio del Autor

INTERPRETACIÓN:

Como se muestra en el gráfico, se puede identificar que el 43% del personal está totalmente de acuerdo, seguido del 40% de acuerdo, sienten que pertenecen a un grupo de trabajo que funciona bien, sin embargo, un 17% prefiere mantenerse en neutro.

Gráfico 52 Pregunta 49 cuestionario propuesto por Litwin y Stringer

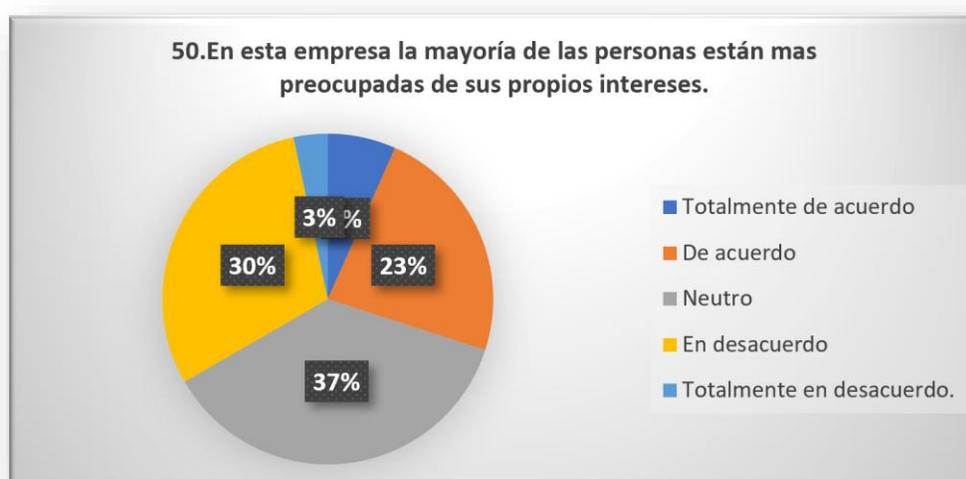


Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Propio del Autor

INTERPRETACIÓN:

Como se muestra en el gráfico, un 43% está totalmente de acuerdo, seguido del 37% que está de acuerdo, piensan que existe lealtad hacia la empresa, sin embargo, un 13% prefiere mantenerse en neutro y un 7% en desacuerdo.

Gráfico 53 Pregunta 50 cuestionario propuesto por Litwin y Stringer



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Propio del Autor

INTERPRETACIÓN:

Como se muestra en el gráfico, se puede identificar que el 37% prefiere mantenerse en neutro, el 30% está en desacuerdo, un 3% totalmente en desacuerdo. en que la mayoría de las personas están más preocupadas de sus propios intereses, sin embargo, un 23% está de acuerdo.

3.1.4. Resultados por dimensiones

Resultados de la Dimensión Estructura

Tabla 2 Resultados de la Dimensión Estructura

Preguntas	PROMEDIO POR PREGUNTA
1. En esta empresa los trabajos están bien definidos y organizados.	4,44
2. En esta empresa no siempre está claro quién debe tomar las decisiones.	3,64
3. Esta empresa se preocupa de que yo tenga claro su funcionamiento, en quienes recae la autoridad y cuáles son las tareas y responsabilidades de cada uno.	4,84
4. En esta empresa no es necesario permiso para hacer cada cosa.	3,04
5. Las ideas nuevas no se toman mucho en cuenta, debido a que existen demasiadas reglas, detalles administrativos y trámites que cumplir.	3
6. A veces trabajamos en forma desorganizada y sin planificación.	3,36
7. En algunas de las labores en que me he desempeñado, no he sabido exactamente quién era mi jefe.	3,4
8. Quienes dirigen esta empresa prefieren reunir a las personas más apropiadas para hacer un trabajo, aunque esto signifique cambiarlas de sus puestos habituales	3,84
9. En esta empresa hay poca confianza en la responsabilidad individual respecto al trabajo.	3,44
10. Quienes dirigen esta empresa prefieren que, si uno está haciendo bien las cosas, siga adelante con confianza en vez de consultarlo todo con ellos.	4,72
Promedio calificación por dimensión Estructura	3,77

Elaborado por: Propio del Autor

Resultados de la Dimensión Responsabilidad

Tabla 3 Resultados de la Dimensión Responsabilidad

Preguntas	PROMEDIO POR PREGUNTA
11.En esta empresa los jefes dan las indicaciones generales de lo que se debe hacer y se le deja al personal responsabilidad sobre el trabajo específico.	4,68
12.Para que un trabajo quede bien es necesario que sea hecho con audiencia, responsabilidad e iniciativa.	4,96
13.Cuando se nos presentan problemas en el trabajo debemos resolverlos por sí solos y no recurrir necesariamente a los jefes.	4,04
14.Es común en esta empresa que los errores sean superados sólo con disculpas.	3,32
15.Uno de los problemas que tenemos es que la gente no asume sus responsabilidades en el trabajo.	3,76
16. En esta empresa los que se desempeñan mejor en su trabajo pueden llegar a ocupar los mejores puestos.	3,92
17.En esta empresa existe mayor preocupación por destacar el trabajo bien hecho que aquel mal hecho.	3,68
Promedio calificación por dimensión Responsabilidad	4,05

Elaborado por: Propio del Autor

Resultados de la Dimensión Recompensa

Tabla 4 Resultados de la Dimensión Recompensa

Preguntas	PROMEDIO POR PREGUNTA
18.En esta empresa mientras mejor sea el trabajo que se haga, mejor es el reconocimiento que se recibe.	4,16
19.En esta empresa existe una tendencia a ser más negativo que positivo.	2,88
20.En esta empresa no hay recompensa ni reconocimiento por el trabajo bien hecho.	3,44
21. En esta empresa los errores son sancionados.	3,72
22.En esta empresa se trabaja en forma lenta pero segura y sin riesgos.	3,24
23.Esta empresa se ha desarrollado porque se arriesgó cuando fue necesario.	4,64
Promedio calificación por dimensión Recompensa	3,68

Elaborado por: Propio del Autor

Resultados de la Dimensión Desafíos

Tabla 5 Resultados de la Dimensión Desafíos

Preguntas	PROMEDIO POR PREGUNTA
24. En esta empresa la toma de decisiones se hace en forma cautelosa para alcanzar los fines propuestos.	4,4
25. La dirección de nuestra empresa está dispuesta a correr los riesgos de una buena iniciativa.	4,4
26. Para que esta empresa sea superior a otras, a veces hay que correr grandes riesgos.	4,84
27. Entre el personal de esta empresa predomina un ambiente de amistad	4,36
28. Esta empresa se caracteriza por un ambiente cómodo y relajado.	4,44
Promedio calificación por dimensión Desafíos	4,49

Elaborado por: Propio del Autor

Resultados de la Dimensión Relaciones

Tabla 6 Resultados de la Dimensión Relaciones

Preguntas	PROMEDIO POR PREGUNTA
29. En esta empresa cuesta mucho llegar a tener amigos.	2,84
30. En esta empresa la mayoría de las personas es indiferente hacia los demás.	3,12
31. En esta empresa existen buenas relaciones humanas entre la administración y el personal.	4,72
32. En esta empresa los jefes son poco comprensivos cuando se comete un error.	3,28
33. En esta empresa la administración se esfuerza por conocer las aspiraciones de cada uno.	3,6
Promedio calificación por dimensión Relaciones	3,51

Elaborado por: Propio del Autor

Resultados de la Dimensión Cooperación

Tabla 7 Resultados de la Dimensión Cooperación

Preguntas	PROMEDIO POR PREGUNTA
34.En esta empresa no existe mucha confianza entre superior y subordinado.	3,36
35.La Administración de nuestra empresa muestra interés por las personas, por sus problemas e inquietudes.	4,32
36. En esta empresa cuando tengo que hacer un trabajo difícil, puedo contar con la ayuda de mi jefe y de mis compañeros.	4,96
37.En esta empresa, se nos exige un rendimiento muy alto en nuestro trabajo.	3,88
38.Para la administración de esta empresa toda tarea puede ser mejor hecha.	4,44
Promedio calificación por dimensión cooperación	4,19

Elaborado por: Propio del Autor

Resultados de la Dimensión Normas

Tabla 8 Resultados de la Dimensión Normas

Preguntas	PROMEDIO POR PREGUNTA
39.En esta empresa la administración continuamente insiste en que mejoremos nuestro trabajo individual y en grupo.	4,64
40.Esta empresa mejorará el rendimiento por sí sola cuando los trabajadores estén contentos.	4,24
41. En esta empresa se valoran más las características personales del trabajador que su rendimiento en el trabajo.	3,32
42.En esta empresa las personas parecen darle mucha importancia al hecho de hacer bien su trabajo.	4,44
43.En esta empresa, la mejor manera de causar una buena impresión es evitar las discusiones y los desacuerdos.	4,6
Promedio calificación por dimensión Normas	4,25

Elaborado por: Propio del Autor

Resultados de la Dimensión Conflicto

Tabla 9 Resultado de la Dimensión Conflicto

Preguntas	PROMEDIO POR PREGUNTA
44. La dirección estima que las discrepancias entre las distintas secciones y personas pueden ser útiles para la empresa.	3,76
45. En esta empresa se nos alienta para que digamos lo que pensamos, aunque estemos en desacuerdo con los jefes.	3,12
46. En esta empresa no se toman en cuenta las distintas opiniones para llegar a un acuerdo.	3,64
47. Las personas están satisfechas de estar en esta empresa.	5
Promedio calificación por dimensión Conflicto	3,88

Elaborado por: Propio del Autor

Resultados de la Dimensión Identidad

Tabla 10 Resultado de la Dimensión Identidad

Preguntas	PROMEDIO POR PREGUNTA
48. Siento que pertenezco a un grupo de trabajo que funciona bien.	5
49. Hasta donde yo me doy cuenta existe lealtad hacia la empresa.	5
50. En esta empresa la mayoría de las personas están más preocupadas de sus propios intereses.	3,6
Promedio calificación por dimensión Identidad	4,53

Elaborado por: Propio del Autor

3.1.5. Análisis

Se Desarrolló un análisis de fortalezas que se deben mantener y las debilidades sobre las cuales aplicar planes de acción.

Tabla 11 Detalle de Fortalezas y Debilidades

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Las personas están satisfechas de estar en esta empresa.	En la empresa no siempre está claro quién debe tomar las decisiones.
Las personas sienten que pertenezco a un grupo de trabajo que funciona bien.	Las ideas nuevas no se toman mucho en cuenta, debido a que existen demasiadas reglas, detalles administrativos y trámites que cumplir.
Existe lealtad hacia la empresa.	A veces se trabaja de forma desorganizada y sin planificación.
La empresa se preocupa de que los empleados tengan claro su funcionamiento, y en quienes recae la autoridad y cuáles son las tareas y responsabilidades de cada uno.	En algunas labores desempeñadas, no se sabe exactamente quién es el jefe.
Quienes dirigen esta empresa prefieren que si uno está haciendo bien las cosas, siga adelante con confianza en vez de consultarlo todo con ellos.	En la empresa hay poca confianza en la responsabilidad individual respecto al trabajo.
En la empresa los jefes dan las indicaciones generales de lo que se debe hacer y se le deja al personal responsabilidad sobre el trabajo específico.	En la empresa existe una tendencia a ser más negativo que positivo.
Esta empresa se ha desarrollado porque se arriesgó cuando fue necesario.	En la empresa los errores son sancionados.
La empresa correr grandes riesgos para ser superior a otras	En la empresa cuesta mucho llegar a tener amigos.
En esta empresa existen buenas relaciones humanas entre la administración y el personal.	En la empresa la mayoría de las personas es indiferente hacia los demás.
En la empresa cuando tengo que hacer un trabajo difícil, puedo contar con la ayuda de mi jefe y de mis compañeros.	En esta empresa los jefes son poco comprensivos cuando se comete un error.
En esta empresa la administración continuamente insiste mejorar el trabajo individual y en grupo.	En esta empresa la administración se esfuerza por conocer las aspiraciones de cada uno.

Elaborado por: Propio del Autor

3.1.6. Resultado Focus Group

Con los resultados obtenidos del cuestionario, se procedió a realizar un Focus Group para validar y afianzar los resultados, el martes 29 de junio del 2021 a las 09:30 am. Después de solicitar la aprobación del gerente general, se procedió a dar inicio, este proceso fue realizado por grupo de 10 personas seleccionadas aleatoriamente, se efectuó una breve presentación de los motivos y objetivo de investigación, posterior se presentó un resumen de los resultados obtenidos en el cuestionario. Se interactuó con los empleados, pidiendo sugerencias y recomendaciones para encontrar una posible solución en las áreas que se obtuvo bajos puntajes.

La realización del Focus group duró aproximadamente 1 hora y se fue aportando con ideas y sugerencias para poder crear oportunidades de mejora.

Se sugirió lo siguiente:

- Crear actividades para interactuar con los compañeros fuera de ambiente laboral.
- Esclarecer la jerarquía y líneas de reporte.
- Concurso de ideas para que las nuevas ideas sean tomadas en cuenta.
- Crear una planificación de actividades para estar organizados
- Aceptación de errores y consecuencias para fomentar la responsabilidad individual
- Realizar charlas motivacionales

- Evitar las sanciones cuando se cometa un error, realizar una retroalimentación para evitar errores.
- Generar vínculos entre compañeros
- Realizar un ejercicio de honestidad para saber que les molesta de los compañeros.
- Tener mayor acercamiento con el personal para conocer cuáles son las aspiraciones de cada uno

3.2. Plan de Intervención

Con base en los resultados obtenidos en el capítulo anterior, se decidió desarrollar el siguiente plan de acción para mejorar el clima organizacional.

El plan incluye objetivo, alcance, duración, responsables, tareas a realizar e indicadores de resultado que permiten evaluar el progreso y las mejoras a medida que avanza el plan.

El objetivo principal es mejorar el entorno laboral de los empleados. Se seleccionó los temas más importantes que surgieron de la encuesta y que afectan directamente al clima laboral de la empresa.

Los problemas más relevantes fueron los siguientes:

- En la empresa cuesta mucho llegar a tener amigos.
- Las ideas nuevas no se toman mucho en cuenta, debido a que existen demasiadas reglas, detalles administrativos y trámites que cumplir.

- En esta empresa no se esfuerza por conocer las aspiraciones de cada uno.

Implementar programa “COSECHANDO AMIGOS”.



Objetivo

Crear espacios de integración y relajamiento, que permitan a los trabajadores interactuar entre ellos; con la finalidad de generar un ambiente de integración y amistad.

Actividades

1. Dinámica para romper el hielo

Esta actividad ayuda a los miembros de los equipos a conocerse mejor.

Se debe dividir al grupo en parejas y hacer que cada una de las personas entreviste a la otra durante algunos minutos. Se puede proporcionar preguntas que sirvan de orientación como: ¿cuáles son las 3 cosas más valiosas para ti? o ¿cuál es tu habilidad especial?

Una vez que todos sean entrevistados, se debe unir al grupo inicial para que un miembro de cada pareja presente a su compañero.

2. Dinámica para conocer a los compañeros

Esta dinámica ayudará a los empleados a conocer mejor a sus compañeros de trabajo, mejorar la comunicación y aumentar la productividad. Se puede implementar de manera presencial o virtual.

El primer paso es darles instrucciones a los participantes para que de manera anónima escriban en una hoja o en un documento virtual sus aficiones y gustos.

Posteriormente, se debe leer lo que las personas escribieron sin decir el nombre y los demás integrantes deberán adivinar de quién se trata.

De esta forma se romper con la formalidad y la rutina laboral, y, sobre todo, se conoce a los compañeros de trabajo con los que convivimos todos los días.

3. Room Scape

Una habitación cerrada, pruebas, puzzles y enigmas para encontrar la salida. El equipo que este dentro de la habitación tendrá el reto de salir de ella con las pistas que recibirá, el trabajo en equipo será muy importante.

4. Paintball

Juego de pistolas de pintura, una guerra entre dos equipos. Se puede armar varios juegos como:

“A por ellos”. Tiene como objetivo principal eliminar todos los componentes del equipo contrario y así, proclamarse vencedor. Cada equipo tiene su base, situadas en los lados opuestos del campo. A partir de los escondites que proporciona el escenario, se debe ir avanzando mientras se dispara al enemigo.

“La bandera”. Cada equipo tiene una bandera que debe colocar en algún lugar estratégico visible del campo. Su principal objetivo es localizar la bandera del equipo contrario, traerla a su

campo y a la vez, proteger la suya del enemigo. Es un juego muy estratégico que motivará a los participantes a repartir funciones entre los componentes de su equipo.

“El capitán”. Esta dinámica necesita de la colaboración incondicional de todos los miembros del equipo. Deberán escoger un capitán el cual deberá ser protegido. El objetivo principal del juego es eliminar el capitán del equipo contrario.

“La invasión”. Cada equipo goza de su base, el objetivo principal es conquistarla base del equipo enemigo, al tiempo que protegemos la nuestra y conseguir que el equipo contrario se rinda y convertirse en el vencedor indiscutible de la “guerra”.

“El asalto a la colina”. Si contamos con un campo que tenga alguna zona elevada podemos realizar uno de los juegos más divertidos. Uno de los equipos se aposta a lo alto de una colina, mientras el otro tiene lograr conquistarla en un tiempo determinado.

“Los globos”. Se reparten por el campo varios globos de dos colores. Ganará el equipo que explote primero todos los globos del equipo oponente.

Alcance

Todo el personal

Tiempo de duración

8 horas, cada 3 meses

Responsables

Departamento de Talento Humano

Implementar programa "HAZ TUS IDEAS REALIDAD"



Objetivo

Involucrar e Incentivar de manera activa y participativa a todos los miembros de la Organización para explorar las ideas.

Actividades

1. ¿Quién tiene la mejor idea?

Se trata de crear un concurso de Innovación interno, se pide a todos los empleados que aporten con ideas. Se recomienda un proceso estructurado y se aplicará idea del ganador.

2. Desayunos con Gerencia

Desayunos mensuales con la gerencia en donde participen todos los miembros de la empresa, generando espacios de comunicación abierta y mayor interacción, en el cual los empleados tienen la oportunidad de expresarse y hacer preguntas, presentar inquietudes, sugerencias o transmitir información.

3. Buzón de sugerencias

A este buzón de sugerencias tienen acceso todos los empleados, el mismo que será revisado por la gerencia. Las sugerencias pueden realizarse sobre productos o temas del personal.

Alcance

Todo el personal

Tiempo de duración

mensual

Responsables

Departamento de Talento Humano

Implementar programa "YO SOY IMPORTANTE".



Objetivo

Mejorar la comunicación interna para potenciar los lazos entre las personas y la empresa, generando una mayor motivación y fortaleciendo el sentido de pertenencia.

Actividades

1. Video de agradecimiento

Contactar al núcleo familiar cercano (hijos, esposos/as) para realizar un video con mensajes emotivos a los empleados.

2. Permisos especiales

Otorgar permisos a los empleados para que asistan a compromisos escolares y eventos especiales, adicional cuando un colaborador contraiga matrimonio o tenga el nacimiento de un hijo la compañía ofrecer un incentivo monetario.

3. Visita sorpresa

Visitar a los empleados, en su centro de trabajo, llevándoles un pequeño refrigerio.

4. Un día en familia

Incluir actividades familiares fuera de la jornada de trabajo.

Alcance

Todo el personal

Tiempo de duración

cada 3 meses

Responsables

Departamento de Talento Humano

Tabla 12 Resumen Plan de Intervención

EJE DE ACCIÓN	CAUSAS	ACCIONES PROPUESTAS	OBJETIVO	INDICADOR	PERIODICIDAD	PRESUPUESTO
Dimensión Relaciones	En la empresa cuesta mucho llegar a tener amigos.	Implementar programa "COSECHANDO AMIGOS"	Crear espacios de integración y relajamiento, que permitan a los trabajadores interactuar entre ellos; con la finalidad de generar un ambiente de integración y amistad.	Nº de actividades de integración desarrolladas en el año Nivel de satisfacción	Actividades trimestral	\$4.000
Dimensión Estructura	Las ideas nuevas no se toman mucho en cuenta, debido a que existen demasiadas reglas, detalles administrativos y trámites que cumplir.	Implementar programa "HAZ TUS IDEAS REALIDAD"	Involucrar e Incentivar de manera activa y participativa a todos los miembros de la Organización para explorar las ideas.	Nº de ideas desarrolladas en el año Nivel de satisfacción	Actividades mensual	Recursos Existentes
Dimensión Relaciones	En esta empresa la administración no se esfuerza por conocer las aspiraciones de cada uno.	Implementar programa "YO SOY IMPORTANTE".	Mejorar la comunicación interna para potenciar los lazos entre las personas y la empresa, generando una mayor motivación y fortaleciendo el sentido de pertenencia	Nº de programas desarrollados en el año Nivel de satisfacción	Actividades Trimestrales	\$8.000

4. CAPITULO IV. DISCUSIÓN

4.1. Conclusiones

- Según los resultados de este trabajo, se puede concluir que mejorar el clima organizacional con metas y objetivos claros puede conducir a un clima laboral saludable, promover el compromiso de los empleados y mejorar la calidad de vida, por lo tanto, invertir en clima laboral en la empresa contribuyen a mejorar la productividad y al logro de las metas organizacionales.
- Teniendo en cuenta las respuestas obtenidas en cuestionario, en las diferentes dimensiones, es necesario que la empresa gestione a los equipos de trabajo, en mejorar la comunicación y crea estrategias para incrementar el engagement laboral y sentido de pertenencia.
- Se puede concluir que la creación de un espacio de integración adecuado mejora la relación entre todos los miembros de la organización y crea un mejor ambiente de trabajo.
- El clima organizacional es un tema muy amplio y diverso, cada persona con diferentes necesidades y motivaciones, destaco los conocimientos adquiridos en la investigación realizada.

4.2. Recomendaciones

Después de revisar los resultados obtenidos, se puede sugerir a la empresa los siguientes puntos para mejorar el clima laboral

- Se recomienda que se implemente de inmediato las actividades sugeridas en el Plan de Acción para mejorar gradualmente las principales deficiencias actuales de la empresa relacionadas con el clima laboral.
- Involucrar a todo el personal de manera activa y participativa en capacitaciones y actividades que impulsen a mejorar el clima laboral, para de esta manera ayudar al desempeño profesional y desarrollo personal.
- Implemente sesiones de capacitación, reuniones y actividades planificadas previamente en función de las necesidades de todos los empleados de la organización para aplicar de la mejor manera las motivaciones y los temas de la capacitación.
- Crear evaluaciones periódicas del clima laboral en la organización para medir la satisfacción del cliente interno, cubrir las necesidades y establecer una comunicación sólida entre empleados y gerentes.

5. Referencias Bibliográficas:

- Deloitte, I. (2020). Tendencias globales del capital humano.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). Comportamiento Organizacional (15ed.). México: Pearson*
- Chiavenato, I. (1999). Administración de los recursos humanos. (5ta Ed.). Bogota, Ed. Mc Graw Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos-el capital humano de las organizaciones. Mexico : Mc Graw Hill, octava edición
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill / Interamericana Editores S.A. De C.V.
- Constitución de la República del Ecuador, Registro Oficial 449. Quito: Ecuador (2008). Art 326.
- Lickert, (1999) en Arcos, G. (2013). *Teoría del Clima Organizacional*.
- Hidalgo, I. (2005). *Tipos de estudio y métodos de investigación*. Recuperado el 12 de octubre de 2014, de <http://www.gestiopolis.com/canales5/eco/tiposestu.htm>
- Samper HH. (2013). *Un buen ambiente laboral, factor indispensable para generar resultados!!*. Recuperado de http://www.samperheadhunting.com/index.php?option=com_content&view=article&id=136:un-buen-ambiente-laboral-factorindispensable-para-generar-resultados&catid=19&Itemid=138&lang=es

BRUNET, L. El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias. México: Trillas. 1992. Citado por GOMEZ RADA, C. Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ítem. Universidad católica de Colombia, 2004, pp.98

6. ANEXOS

6.1.1. ANEXO 1: Cuestionario de Clima Laboral de Litwin y Stringer

CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Instrucciones: A continuación, ustedes encontrarán una serie de afirmaciones acerca de la empresa. Frente a cada una de ellas tendrá cinco alternativas de respuesta donde 1 será lo más bajo y 5 lo más alto:

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

Deberá marcar con una X la alternativa que según su opinión describe con más exactitud la situación actual de la empresa.

En la escala de Homero Simpson, ¿cómo te sientes hoy?



Datos generales

Tiempo trabajado en la empresa _____

Edad _____ Años

Sexo: Femenino

Masculino

Preguntas	Totalmente en desacuerdo.	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1. En esta empresa los trabajos están bien definidos y organizados.					
2. En esta empresa no siempre está claro quién debe tomar las decisiones.					
3. Esta empresa se preocupa de que yo tenga claro su funcionamiento, en quienes recae la autoridad y cuáles son las tareas y responsabilidades de cada uno.					

Preguntas	Totalmente en desacuerdo.	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
4. En esta empresa no es necesario permiso para hacer cada cosa.					
5. Las ideas nuevas no se toman mucho en cuenta, debido a que existen demasiadas reglas, detalles administrativos y trámites que cumplir.					
6. A veces trabajamos en forma desorganizada y sin planificación.					
7. En algunas de las labores en que me he desempeñado, no he sabido exactamente quién era mi jefe.					
8. Quienes dirigen esta empresa prefieren reunir a las personas más apropiadas para hacer un trabajo, aunque esto signifique cambiarlas de sus puestos habituales					
9. En esta empresa hay poca confianza en la responsabilidad individual respecto al trabajo.					
10. Quienes dirigen esta empresa prefieren que, si uno está haciendo bien las cosas, siga adelante con confianza en vez de consultarlo todo con ellos.					
11. En esta empresa los jefes dan las indicaciones generales de lo que se debe hacer y se le deja al personal responsabilidad sobre el trabajo específico.					
12. Para que un trabajo quede bien es necesario que sea hecho con audiencia, responsabilidad e iniciativa.					
13. Cuando se nos presentan problemas en el trabajo debemos resolverlos por sí solos y no recurrir necesariamente a los jefes.					
14. Es común en esta empresa que los errores sean superados sólo con disculpas.					
15. Uno de los problemas que tenemos es que la gente no asume sus responsabilidades en el trabajo.					
16. En esta empresa los que se desempeñan mejor en su trabajo pueden llegar a ocupar los mejores puestos.					
17. En esta empresa existe mayor preocupación por destacar el trabajo bien hecho que aquel mal hecho.					
18. En esta empresa mientras mejor sea el trabajo que se haga, mejor es el reconocimiento que se recibe.					
19. En esta empresa existe una tendencia a ser más negativo que positivo.					

Preguntas	Totalmente en desacuerdo.	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
20.En esta empresa no hay recompensa ni reconocimiento por el trabajo bien hecho.					
21. En esta empresa los errores son sancionados.					
22.En esta empresa se trabaja en forma lenta pero segura y sin riesgos.					
23.Esta empresa se ha desarrollado porque se arriesgó cuando fue necesario.					
24. En esta empresa la toma de decisiones se hace en forma cautelosa para alcanzar los fines propuestos.					
25. La dirección de nuestra empresa está dispuesta a correr los riesgos de una buena iniciativa.					
26. Para que esta empresa sea superior a otras, a veces hay que correr grandes riesgos.					
27.Entre el personal de esta empresa predomina un ambiente de amistad					
28. Esta empresa se caracteriza por un ambiente cómodo y relajado.					
29.En esta empresa cuesta mucho llegar a tener amigos.					
30.En esta empresa la mayoría de las personas es indiferente hacia los demás.					
31. En esta empresa existen buenas relaciones humanas entre la administración y el personal.					
32. En esta empresa los jefes son poco comprensivos cuando se comete un error.					
33.En esta empresa la administración se esfuerza por conocer las aspiraciones de cada uno.					
34.En esta empresa no existe mucha confianza entre superior y subordinado.					
35.La Administración de nuestra empresa muestra interés por las personas, por sus problemas e inquietudes.					
36. En esta empresa cuando tengo que hacer un trabajo difícil, puedo contar con la ayuda de mi jefe y de mis compañeros.					
37.En esta empresa, se nos exige un rendimiento muy alto en nuestro trabajo.					
38.Para la administración de esta empresa toda tarea puede ser mejor hecha.					
39.En esta empresa la administración continuamente insiste en que mejoremos nuestro trabajo individual y en grupo.					

Preguntas	Totalmente en desacuerdo.	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
40. Esta empresa mejorará el rendimiento por sí sola cuando los trabajadores estén contentos.					
41. En esta empresa se valoran más las características personales del trabajador que su rendimiento en el trabajo.					
42. En esta empresa las personas parecen darle mucha importancia al hecho de hacer bien su trabajo.					
43. En esta empresa, la mejor manera de causar una buena impresión es evitar las discusiones y los desacuerdos.					
44. La dirección estima que las discrepancias entre las distintas secciones y personas pueden ser útiles para la empresa.					
45. En esta empresa se nos alienta para que digamos lo que pensamos, aunque estemos en desacuerdo con los jefes.					
46. En esta empresa no se toman en cuenta las distintas opiniones para llegar a un acuerdo.					
47. Las personas están satisfechas de estar en esta empresa.					
48. Siento que pertenezco a un grupo de trabajo que funciona bien.					
49. Hasta donde yo me doy cuenta existe lealtad hacia la empresa.					
50. En esta empresa la mayoría de las personas están más preocupadas de sus propios intereses.					

6.1.2. ANEXO 2: Preguntas Focus Group

¿Qué opinas de los resultados obtenidos en el cuestionario?

¿Qué debemos hacer para mantenernos con los resultados altos?

¿Qué podríamos hacer para mejorar en las dimensiones con puntajes más bajos?

¿Cuáles son las alternativas que podríamos aplicar para mejorar?

¿Estás dispuesto a colaborar con la empresa, si se implementa las ideas recolectadas en este focus group?