



ESCUELA DE PSICOLOGÍA

EFFECTIVIDAD DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO DE CLIMA ORGANIZACIONAL  
EN UNA EMPRESA PRIVADA DE QUITO.

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos  
para optar por el título de Psicóloga mención Organizacional

Profesor Guía

Javier Alexander Navarrete Guerra

Autora

Josselyn Solange Chalco Andrade

Año

2017

## DECLARACIÓN PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

---

Javier Alexander Navarrete Guerra

CI. 171618562-2

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaramos haber revisado este trabajo, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

---

Christian Muñoz Noroña  
CI. 171242941-2

---

Mauricio Muñoz Guzmán  
CI. 170825712-4

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.”

---

Josselyn Solange Chalco Andrade

CI. 172250983-1

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi madre, la mujer más hermosa del mundo, gracias por tu apoyo, amistad, motivación y sabiduría.

A mi padre quien me ha brindado oportunidades para crecer y ser mejor día a día.

A mi abuelita que con su amor ha llenado mi existencia de frutos, flores y arcoíris.

A mi hermana quien ha sido incondicional conmigo y se ha preocupado siempre por mí.

A mi sobrino quien ha llenado de sonrisas y alegría mi vida.

Y a ti mi Dios que has colmado mi vida de oportunidades y aprendizajes.

Gracias por su amor, les amo mucho.

## DEDICATORIA

Dedico este proyecto de investigación a mi amada madre quien con su lucha constante y responsabilidad me ha hecho crecer y obtener nuevos aprendizajes. Eres un ser humano admirable.

A mi abuelita, quien ha plantado desde la niñez hermosos valores en mí, y ha llenado mi vida de felicidad.

Y a mi tía, la estrella de mi vida, no estás conmigo pero en mis recuerdos y en mi corazón siempre brillaras.

## RESUMEN

El proyecto de investigación se enfoca en conocer la efectividad de un plan de mejoramiento de clima organizacional en una empresa privada productora de balanceado ubicada en Quito. Iniciando con el diagnóstico del clima organizacional mediante el instrumento de medición de Fernando Toro: ECO (Encuesta de clima organizacional). Este instrumento cuenta con ocho variables primordiales de la encuesta, tales como: “Relaciones Interpersonales, Estilos de Dirección, Sentido de Pertenencia, Retribución, Recursos en el trabajo, Estabilidad, Claridad y Coherencia en la dirección y Valores Colectivos que comprenden Cooperación, Respeto y Responsabilidad” (Toro, 2001); sin embargo las variables preponderantes en base a las necesidades mencionadas por parte de la empresa abarcan: Valores Colectivos (cooperación, respeto, responsabilidad), Claridad y Coherencia en la Dirección, Estilo de Dirección, Retribución, Estabilidad.

Además, a partir de los resultados basados en un enfoque cuantitativo que se obtengan en dicha encuesta de clima organizacional (ECO), se proponen alternativas de planes de mejora para cada una de las variables evaluadas. Luego de la implementación de los planes de mejoramiento se evalúa la efectividad del plan a través de indicadores de cumplimiento y mediante el impacto de la aplicación futura de la misma encuesta de clima.

## **ABSTRACT**

The research project focuses on knowing the effectiveness of an organizational climate improvement plan in a privately produced balance company located in Quito. Starting with the diagnosis of the organizational climate using the measurement instrument of Fernando Toro: ECO (Organizational Climate Survey). This instrument has eight primary variables of the survey, such as: "Interpersonal Relationships, Management Styles, Sense of Ownership, Remuneration, Work Resources, Stability, Clarity and Coherence in Management and Collective Values that include Cooperation, Respect and Responsibility" (Toro, 2001); However, the predominant variables based on the needs mentioned by the company include: Collective Values (cooperation, respect, responsibility), Clarity and Coherence in Management, Management Style, Compensation, Stability. In addition, starting on the results based on a quantitative approach obtained in this organizational climate survey (ECO), alternatives for improvement plans are proposed for each of the evaluated variables. After the implementation of the improvement plans, the effectiveness of the plan is evaluated by compliance indicators and through the impact of the future application of the same climate survey.

# ÍNDICE

1. Introducción.....	1
2. Formulación del Problema y Justificación.....	3
3. Pregunta de Investigación.....	7
4. Objetivos .....	7
4.1 Objetivo General .....	7
4.2 Objetivos Específicos.....	7
5. Desarrollo del Proyecto de Titulación .....	7
5.1 Desarrollo Organizacional.....	7
5.1.1 Objetivos del Desarrollo Organizacional.....	8
5.1.2 Gestión del Cambio.....	9
5.1.2.1 Teorías del Cambio .....	10
5.1.2.1.1 Modelo de cambio de Kurt Lewin.....	10
5.1.2.1.2 Modelo de Planeación .....	10
5.1.2.2 Resistencia al Cambio .....	11
5.1.3 Mejoramiento Continuo.....	12
5.1.3.1 Ciclo de mejora continua .....	13
5.2 Clima Organizacional.....	14
5.2.1 Características.....	15
5.2.2 Relevancia del Clima Organizacional: Teorías .....	16
5.2.3 Medición de Clima Organizacional .....	17
5.2.3.1 Identificación de instrumento de diagnóstico: Encuesta .....	18
5.2.3.1.1 Instrumento de medición del Prf. Carlos Méndez: IMCOC .....	18
5.2.3.1.2 Instrumento de medición de la Dra. Irene Smith: OLARIS.....	20
5.2.3.1.3 Cuestionario de Litwin y Stringer .....	22
5.2.3.1.4 Encuesta de Koys y DeCotiis.....	24
5.2.3.1.5 Instrumento de medición de Fernando Toro: ECO .....	25
5.2.3.1.6 Cuestionario de Rensis Likert.....	26
5.2.3.1.7 Encuesta de Rudolf Moos: Work Environment Scale (WES).....	28

5.2.3.2 Validación de la encuesta .....	29
5.2.3.3 Planes de Mejoramiento .....	29
5.2.3.3.1 Seguimiento Planes de Mejoramiento .....	73
5.2.3.3.2 Efectividad del plan de mejoramiento .....	75
5.2.4 Gestión y Plan de Comunicación de la Encuesta .....	75
5.2.4.1 Gestión .....	75
5.2.4.1.2 Planeación .....	76
5.2.4.1.3 Planeación Estratégica .....	76
5.2.4.2 Comunicación Organizacional .....	76
5.2.4.2.1 Herramientas de la comunicación interna.....	77
5.2.4.2.2 Estructura de un Plan Táctico de Comunicación .....	78
5.2.4.2.2.1 Ejecución .....	84
5.2.4.2.2.1 Análisis y Presentación de Resultados .....	84
<b>5.3 El Liderazgo .....</b>	<b>85</b>
5.3.1 Teorías del liderazgo .....	86
5.3.1.1 Teoría del liderazgo situacional .....	86
5.3.1.2 Teoría del liderazgo enfocado en la dimensión de iniciativa para la estructura.....	86
5.3.1.3 Teoría de la trayectoria a la meta .....	86
5.3.1.4 Teoría de los recursos cognoscitivos.....	86
5.3.2 Estilos de Liderazgo .....	87
5.3.2.1 Liderazgo Autocrático .....	87
5.3.2.2 Liderazgo democrático.....	87
5.3.2.3 Liderazgo Transformacional .....	87
5.3.2.4 Liderazgo de cambios.....	88
5.3.2.4.1 Atributos indispensables para liderar el cambio.....	89
<b>5.4 Administración de Proyectos .....</b>	<b>89</b>
5.4.1 Proyecto.....	89
5.4.1.1 El proyecto y sus elementos.....	90
5.4.2 Administración de Proyectos .....	90
5.4.2.1 Metodología de la administración de proyectos.....	91
5.4.2.2 Tipos de Proyectos .....	91
<b>6. Hipótesis .....</b>	<b>92</b>

7. Metodología.....	92
7.1 Enfoque, alcance y tipo de diseño .....	92
7.2 Muestreo .....	93
7.3 Recolección de Datos .....	94
7.4 Pre Validación del Instrumento.....	95
7.5 Procedimiento.....	95
7.6 Tipo de Análisis .....	97
8. Viabilidad.....	97
9. Aspectos Éticos .....	98
9.1 Consentimiento Informado.....	98
9.2 Tratamiento de la información .....	98
9.3 Autorreflexividad.....	99
9.4 Consecuencias de la Información .....	99
9.5 Devolución de Resultados .....	100
9.6 Derechos del Autor.....	100
10. Análisis de Estrategias de Intervención .....	100
11. Cronograma .....	106
10. Conclusiones y Recomendaciones.....	108
10.1 Conclusiones .....	108
10.2 Recomendaciones.....	109
11. Referencias .....	111
Anexos .....	119

## 1. Introducción

El talento humano es un recurso estratégico que diferencia a las organizaciones y que crea ventaja competitiva en relación de otras empresas, es así porque los trabajadores son aquellos que cumplen con los objetivos y logros organizacionales a través de sus competencias y desempeños. Un trabajador cumplirá a totalidad con los objetivos que la empresa busca siempre que exista una satisfacción laboral de los mismos, dado que si no existe este foco primordial su productividad impactará su desempeño a nivel organizacional.

La presente investigación hace énfasis en la efectividad de un plan de mejoramiento de clima organizacional. Este trabajo persigue la evaluación de la efectividad de un plan de mejoramiento de clima organizacional, partiendo del diagnóstico de clima, luego de esto se propondrá e implementará un plan de mejoramiento y posteriormente se analizará la efectividad del mismo. Esta investigación busca comprobar si la efectividad de un plan de intervención que busca mejorar variables de clima previamente evaluados, permite el incremento de los resultados de clima organizacional.

Un plan de mejoramiento se lo puede entender como aquellas acciones o estrategias que dan una respuesta al cambio a aquellas debilidades que una organización percibe (Ministerio de Educación, 2012). Y el clima organizacional entendido como aquel espacio de trabajo, siendo este un espacio en donde todos los colaboradores se desenvuelven a diario y generan distintas percepciones en cuanto a la organización. O como Álvarez menciona (1995), (citado por García, 2009) el clima organizacional es el resultado de factores de carácter físico, interpersonal y empresarial. Cabe recalcar que actualmente hay un sin número de organizaciones que cada vez son más competitivas y es por esta razón que el clima organizacional debe ser un ambiente de trabajo en donde los colaboradores se sientan comprometidos, generen resultados y logren objetivos organizacionales; sin embargo, a pesar que el trabajador recibe retribuciones monetarias, es indispensable que el mismo se sienta parte de un ambiente de trabajo confortable para su desempeño óptimo y para el desarrollo de su

potencial (Hernández, 2014).

Diversas organizaciones comentan la importancia de medir el clima organizacional, sin embargo, la mayoría falla por el déficit de canales de comunicación, lo que no permite que los trabajadores se sientan parte de este proceso y no entiendan ni logren los objetivos del mismo (Hernández, 2014); es por eso que en esta investigación se plantea un cronograma de comunicación con el fin explicar a los trabajadores detalladamente el proceso que se llevará a cabo partiendo desde definiciones básicas de clima organizacional, procedimientos de la aplicación de la encuesta, análisis y presentación de resultados, adaptación de planes de mejora en base a la realidad organizacional, implementación y evaluación de la efectividad del plan.

Este proyecto nace por el interés de conocer la percepción de los trabajadores acerca de su ambiente de trabajo a través de una encuesta de clima organizacional, aplicando a 40 trabajadores de la sede fábrica y a 3 trabajadores de la sede tienda. La elección del instrumento propuesto por Fernando Toro: ECO (1992), se hizo luego de verificar diversas opciones de instrumentos más relacionados a las necesidades y contexto de la empresa, que el Gerente General de la organización ha percibido que se vive diariamente, por conversaciones con los trabajadores, por quejas y mediante observación; sin embargo, nunca se ha realizado una medición de clima organizacional formal y por ende no se ha propuesto estrategias de mejoramiento; además existe interés por utilizar dicho instrumento por lo abarcativo de este. Entre las variables que el Gerente General busca conocer son “Estilos de Dirección, Sentido de Pertenencia, Retribución, Estabilidad, Claridad y Coherencia en la dirección y Valores Colectivos que comprenden Cooperación, Respeto y Responsabilidad” (Toro, 2001), sin embargo, las dos variables restantes tales como Relaciones Interpersonales y Recursos en el trabajo, se las abordará también. Se propone y se implementará un menú de propuestas de planes de mejoramiento en base a las variables de la encuesta a utilizar de Fernando Toro: ECO. La selección de propuestas de planes de mejoramiento y la adaptación de las mismas serán en base a la realidad de la organización y la implementación será a partir de los resultados que se obtengan luego de la medición del instrumento. La efectividad de los planes de mejora serán determinados mediante los indicadores de cumplimiento y posteriormente se

verificará el impacto mediante la aplicación de la misma encuesta de Fernando Toro: ECO.

El proyecto de investigación enfoca temas que abarcan la temática del estudio, tales como:

Primero, partiendo por Desarrollo Organizacional, sus correspondientes objetivos y dentro de este capítulo se enfoca la Gestión del Cambio, abarcando Teorías del cambio, posibles resistencias. Adicionalmente, se explica un apartado de mejoramiento continuo con el ciclo de Deming o ciclo de mejora. Dentro de otro punto en el mismo capítulo se investiga acerca de clima organizacional, aquellas características e importancia del mismo basado en teorías que lo sustentan; además, se enfatiza la medición de clima y se identifica el instrumento de diagnóstico (Encuesta), con el fin de elegir la herramienta que más se acerca con sus variables a la realidad de la organización, este instrumento se valida con el Gerente General en base a las necesidades de la empresa. Posteriormente se desglosan banco de planes de mejoramiento en base a las respectivas variables del instrumento elegido. Luego, se procede al seguimiento de planes de mejoramiento y se enfatiza acerca de la efectividad del plan de mejoramiento. Otro tema a abarcar, es la gestión y plan de comunicación de la encuesta, partiendo desde conceptos como la gestión, planeación y planeación estratégica. Posterior a esto se enfoca en comunicación organizacional, enfatizando las herramientas de comunicación interna y estructurando un plan táctico de comunicación. Se presenta, la ejecución y el análisis de resultados luego de haber obtenido la información. Adicional a esto, se enfocan temas de liderazgo, partiendo desde teorías, estilos de liderazgo y aquellos atributos fundamentales para liderar un cambio en la organización. Y finalmente, el último tema a abordar es la administración de proyectos en el cual se enfoca definiciones básicas, elementos, metodología y tipos de proyectos.

## **2. Formulación del Problema y Justificación**

En el mundo actual, existen un sin número de organizaciones dedicadas a una función específica, cada una de estas posee un capital humano, aquel que obtiene y logra resultados organizacionales y un ambiente de trabajo en el cual los mismos colaboradores se desarrollan diariamente, en otras palabras, este ambiente de trabajo

percibido cualitativamente se denomina clima organizacional, que para Campbell, Dunnette, Lawler y Weick es la agrupación de características de una determinada organización, compuestas por expectativas, comportamientos; es aquel espacio donde se evidencian las percepciones del colaborador acerca de su ambiente de trabajo en donde los colaboradores diariamente se desenvuelven y comportan (citado por Chiang, Martín y Núñez, 2010). Para Iglesias y Sánchez, el clima organizacional influye en el comportamiento y motivaciones que los colaboradores tienen acerca del mismo; cabe mencionar que las organizaciones están compuestas por colaboradores y por una diversa gama de conductas que afectan el funcionamiento de los procesos o de la organización, en otras palabras, el clima organizacional es lo que se “respira en la organización” (2015, p.3). Likert menciona que las conductas de los colaboradores provienen de algo, ya sea por decisiones de altos mandos, procesos administrativos, y además algo que influye de gran manera es aquella información que el colaborador recibe o aquella que no recibe (citado por Arias & Arias, 2014, p.1).

Según Dessler (1976), la percepción y respuestas emocionales de los trabajadores en cuanto a su ambiente de trabajo, por mencionar algunos se van a basar en la percepción de los colaboradores acerca de la cordialidad, liderazgo, comunicación, compensaciones, oportunidades de crecimiento, estructura de la empresa, compromiso (citado por García, 2009); estos serán algunos de los factores decisivos para el cumplimiento de los objetivos de cada colaborador, lo que podrá influir positivamente o negativamente en el ambiente de trabajo.

Con el paso del tiempo han aparecido numerosas herramientas de medición de clima organizacional creado por consultoras, docentes, especialistas en la rama de gestión humana y otras herramientas han sido construidas en base a lo que cada individuo comprende por clima y sus correspondientes variables. Todo lo que se ha venido construyendo al pasar del tiempo ha sido indispensable para la certificación y cumplimiento de la norma ISO, la cual como requerimiento exige estudios de clima (Méndez, 2006).

Para generar un conocimiento del estado y de las percepciones de los trabajadores acerca de la organización es fundamental la utilización de determinadas

herramientas como la encuesta, la cual permite obtener información valiosa acerca de diversos factores que comprenden el clima organizacional y se puede conocer el estado de la organización en tiempos cortos (Bernal, Pedraza, Sánchez, 2014). La medición es importante por la implementación o desarrollo de propuestas futuras de mejora o intervenciones enfocadas a la obtención de resultados. En otras palabras, el clima organizacional es una fuente estratégica que permite el mejoramiento dentro de la organización; el gran beneficio de diagnosticar el clima organizacional radica en la identificación de aquellos elementos sustanciales que permiten incrementar la calidad de vida laboral y por ende los resultados organizacionales, de esta forma medir el clima organizacional brinda áreas de oportunidad para el desarrollo y crecimiento del trabajador (Bernal et al., 2014).

Un estudio realizado por parte de la compañía Ascendo en el año 2014 y 2015, con más de quinientas evaluaciones realizadas a través de su respectivo software de evaluación, han diagnosticado el clima organizacional a trece países de Latinoamérica desde el año 2013 al 2014, donde se plasma que el top de países con mejor Clima Organizacional son República Dominicana con un porcentaje de 83.42%, seguido por Ecuador con 82.23% y Colombia con 80.05%; y los países con menor calificación son Chile con un porcentaje de 71.88%, Uruguay con 70.38% y Perú con un 68.02%. El siguiente estudio que Ascendo, con más de quinientas evaluaciones realizadas a través de su respectivo software, han diagnosticado el clima organizacional a quince países de Latinoamérica desde el año 2014 al 2015, donde se muestra que el top de países con mejor Clima Organizacional son República Dominicana con un porcentaje de 81.35%, Honduras con 79.38% y Ecuador con 78.79%; y los países con menor calificación son Costa Rica con un porcentaje de 73.22%, Chile con un porcentaje de 70.65% y el país con una puntuación muy baja es Perú con 69.76%. Según este estudio, muchas de las organizaciones de los diversos países evaluados cada vez sienten la necesidad de evaluar el ambiente donde se desenvuelve su capital humano; sin embargo, no es solamente evaluar sino que se debe dar algo plus a este diagnóstico, mediante el análisis de resultados de la evaluación, generar retroalimentaciones de la información obtenida y diseñar planes de mejora para impulsar las fortalezas y mejorar las debilidades. Los resultados arrojan que en América Latina, las organizaciones cada vez comprenden la

importancia de la evaluación de clima organizacional y el beneficio luego de conocer los resultados por una implementación de planes de acción y evaluación de este proceso (Santana y Cristancho, 2016). Enfocando el estudio al Ecuador, se puede deducir que las organizaciones Ecuatorianas se están educando día a día acerca de temas de clima organizacional y acerca del gran beneficio de diagnosticar para conocer el ambiente de trabajo y su estado. Cada vez las organizaciones ponen más énfasis en medir el clima organizacional, realizando planes de mejoramiento e implementaciones lo cual ha sido positivo, dado que han generado procesos exitosos en la organización (Méndez, 2006).

Existen empresas que no toman en cuenta a la gestión de clima organizacional, y solamente se guían y limitan en la nómina y en el reclutamiento y selección de personal; Talento Humano debe ser aquel departamento que no debería solamente poner atención a los resultados, sino también al capital humano, dado que este es aquel generador de logros y ¿Cómo se puede obtener logros organizacionales? Pues mediante el desarrollo del capital humano, crecimiento de los colaboradores, creando un clima organizacional de felicidad de confianza de logros, compromiso y triunfo; esto es claro y posible a través de una medición de clima organizacional e implementación de planes de mejora en beneficio de los colaboradores, de la empresa y un seguimiento para conocer qué tan útil y que cambios han existido en el ambiente de trabajo (Santana et al., 2016). Por otro lado, otras organizaciones aplican cualquier tipo de instrumento y dejan el proceso en el análisis estadístico, dejando de lado la elaboración o implementación de aquellas estrategias de intervención que generan un mejoramiento en el clima (Méndez, 2006).

En cuanto a la empresa privada productora de balanceado en Quito, existe un interés muy grande por conocer el estado de la misma. El Gerente General conoce las necesidades que la organización vive diariamente, por conversaciones con los trabajadores, por quejas continuas y mediante observación; sin embargo, nunca se ha realizado una medición de clima organizacional formal y por ende nunca se ha propuesto estrategias de mejoramiento. Este trabajo de investigación será de gran ayuda para conocer el estado actual de la empresa mediante la medición de clima y por el hecho de proponer e implementar planes de mejora, con el fin de impulsar aquellos factores o variables de clima deficientes en la organización, beneficiar la

calidad de vida del trabajador e incrementar resultados organizacionales. Adicionalmente, será un apoyo ya que se conocerá la efectividad de los planes de mejora, con el fin de constatar si estos han cumplido con los objetivos esperados y sobretodo se busca conocer el impacto de estos planes de mejora en el clima organizacional con la aplicación de la misma encuesta a posterior.

### **3. Pregunta de Investigación**

¿Cuál es la efectividad de un Plan de mejoramiento de clima organizacional en una empresa privada productora de balanceado ubicada en Quito?

### **4. Objetivos**

#### **4.1 Objetivo General**

Evaluar la efectividad de un plan de mejoramiento de clima organizacional en una empresa privada productora de balanceado ubicada en Quito

#### **4.2 Objetivos Específicos**

- ~ Diagnosticar el clima organizacional en una empresa privada productora de balanceado de Quito
- ~ Proponer e implementar un plan de mejoramiento de clima organizacional en una empresa privada productora de balanceado de Quito
- ~ Analizar la efectividad de un plan de mejoramiento de clima organizacional, después de su implementación

### **5. Desarrollo del Proyecto de Titulación**

#### **5.1 Desarrollo Organizacional**

Conceptualmente el Desarrollo Organizacional o DO, está conformado por Desarrollo y Organización; por lo cual inicialmente partiremos del concepto de *Organización*, que para Rivas (2009), es un sistema creado con un fin, que comprende un conjunto de roles que interactúan entre sí para lograr objetivos comunes. La organización

comprende ciertos criterios que la identifican, como el “debe ser” en donde se define ¿Por qué la existencia de la organización?; el “debe hacer” en la cual se conoce la misión ¿Para qué existe la organización? y el “debe estar”, en donde se plasma la visión, es decir el camino y los recursos para llegar hacia dónde vamos. Y Desarrollo implica desde la perspectiva administrativa aquellas estrategias de implementación para lograr un proceso de cambio planeado, en otras palabras, el desarrollo busca un mejoramiento, perfección o aumento de actividad de una organización o individuos (Sánchez, 2009).

La conjunción de ambas palabras Desarrollo y Organización nos aporta un concepto que para Guzmán (citado en Guízar, 2008), el desarrollo organizacional es el entendimiento de aquellos procesos sociales que están dentro de la organización que benefician a los colaboradores a identificar aquellas falencias que impiden su desarrollo. El Desarrollo Organizacional busca la adecuada y acertada toma de decisiones para el impulso de debilidades que existen en los procesos, siendo estas decisiones aquellas que influyen de una forma positiva al colaborador hacia el logro de objetivos organizacionales.

Desde la perspectiva de Marchant (2005), el Desarrollo Organizacional está ligado con el crecimiento, el conocimiento, desarrollo, efectividad y comportamiento.

De igual forma, Beckard en 1969 (citado en Sánchez, 2009), define al Desarrollo Organizacional como un “esfuerzo planeado de toda la organización” (p.12) que mejora el bienestar e incrementa la efectividad de los procesos organizacionales a través de intervenciones planeadas.

### **5.1.1 Objetivos del Desarrollo Organizacional**

Según Torres (2009), entre los objetivos que persigue el Desarrollo Organizacional son principalmente los siguientes:

- Diagnosticar e identificar problemas y solucionar los mismos
- Creación de un clima receptivo con el fin de conocer el estado de la organización
- Potenciar las habilidades de los trabajadores mediante el desarrollo de los mismos
- Crear un clima organizacional adecuado para el desarrollo de los colaboradores

- Estimular los sentimientos del personal
- Estimular y motivar el logro de objetivos y metas
- Elaborar programas que permitan el desarrollo de objetivos, competencias y conocimientos
- Mejorar procesos de comunicación e información
- Optimizar recursos, procedimientos y estructuras

### **5.1.2 Gestión del Cambio**

La gestión del cambio permite la gestión de un determinado proceso a través del tiempo, ya que es un cambio que no se genera de un día al otro, sino es aquel que requiere de tiempo y del desarrollo de ciertas acciones para lograrlo. Las actividades o iniciativas como estrategias necesarias para lograr el cambio se convierten en recursos los cuales permitirán cumplir el objetivo del cambio.

Los líderes de la organización son indispensables para transformar o generar un cambio a nivel de organización, es por esto la importancia de conocer a aquellos líderes que pueden desarrollar o implementar el cambio e iniciativas nuevas en la organización. Es aquí donde los altos mandos y todos los colaboradores deben generar un cambio, los integrantes de la organización son los responsables para que se genere la transformación del cambio. Sin embargo, pueden existir resistencias porque el cambio saca del área de confort a las personas, lo que puede generar desinterés o falta de apoyo. Para que una implementación del cambio sea eficaz requiere de tiempo y de identificación de las personas al proceso de transformación (Jiménez, 2013).

Existen ocho etapas para gestionar el cambio laboral (Kotter et al., 2001, p.14), las cuales son:

1. Sensación de urgencia: Identificación de crisis, problemas.
2. Coalición Directiva: Formación de grupos para trabajar para la generación de un cambio.
3. Creación de visión: Crear la visión y descubrir estrategias para lograr un cambio.
4. Comunicar la visión: Informar, socializar la visión y estrategias de cambio.
5. Potenciar a otros para identificarse con la visión: Utilizar la innovación para superar los obstáculos que impiden el cambio.

6. Planificación de éxitos: Planeación de mejoras y resultados positivos del cambio. Retribución a colaboradores involucrados en dicho cambio.
7. Consolidar cambios: Generar más cambios apoyados en la credibilidad de los colaboradores y de los resultados obtenidos anteriormente. Reforzar mediante nuevos proyectos, estrategias y agentes de cambio.
8. Institucionalizar nueva metodología: Consolidar las nuevas conductas con los logros de la organización.

### 5.1.2.1 Teorías del Cambio

#### 5.1.2.1.1 Modelo de cambio de Kurt Lewin

Este modelo menciona que el cambio es la transformación aquellas fuerzas de la conducta, este comportamiento es resultado de dos clases de fuerzas. La fuerza impulsora, aquella que permite un cambio y la fuerza restrictiva, aquella que impide el cambio. Cuando la fuerza impulsora y la restrictiva se mantienen equilibradas se genera un “equilibrio cuasi estacionario” (Guízar, 2013 p.44).

Kurt Lewin explica un plan de tres etapas para que se logre un cambio planeado, las cuales son (Guízar, 2013):

- ❑ *Descongelamiento*: Reducción de fuerzas que mantienen a la empresa y que generan un determinado comportamiento.
- ❑ *Cambio o movimiento*: Cambio de estado en relación a comportamientos en la organización mediante la generación de nuevos valores, actitudes, hábitos.
- ❑ *Re congelamiento*: Equilibrio luego del cambio en la organización, mediante mecanismos de apoyo como cultura, política, estructura organizacional.

Las tres etapas mencionadas anteriormente se logran si se identifica el problema, la situación actual, los objetivos a lograr, aquellos factores que inciden de una manera favorable o no y mediante el desarrollo de una estrategia para lograr el cambio en base a un objetivo (Guízar, 2013).

#### 5.1.2.1.2 Modelo de Planeación

Creado por Lippitt, Watson y Westley, el modelo explica que la información existente tiene que ser socializada y distribuida en toda la empresa y con el agente de cambio;

cabe mencionar que dicha información será beneficiosa siempre que se convierta a posterior en planes de acción (Guízar, 2013 p.47).

A continuación se explica las etapas que los autores proponen para generar una planeación del proceso de cambio; sin embargo, aquellas etapas se pueden adecuar acorde a las necesidades de cada organización.

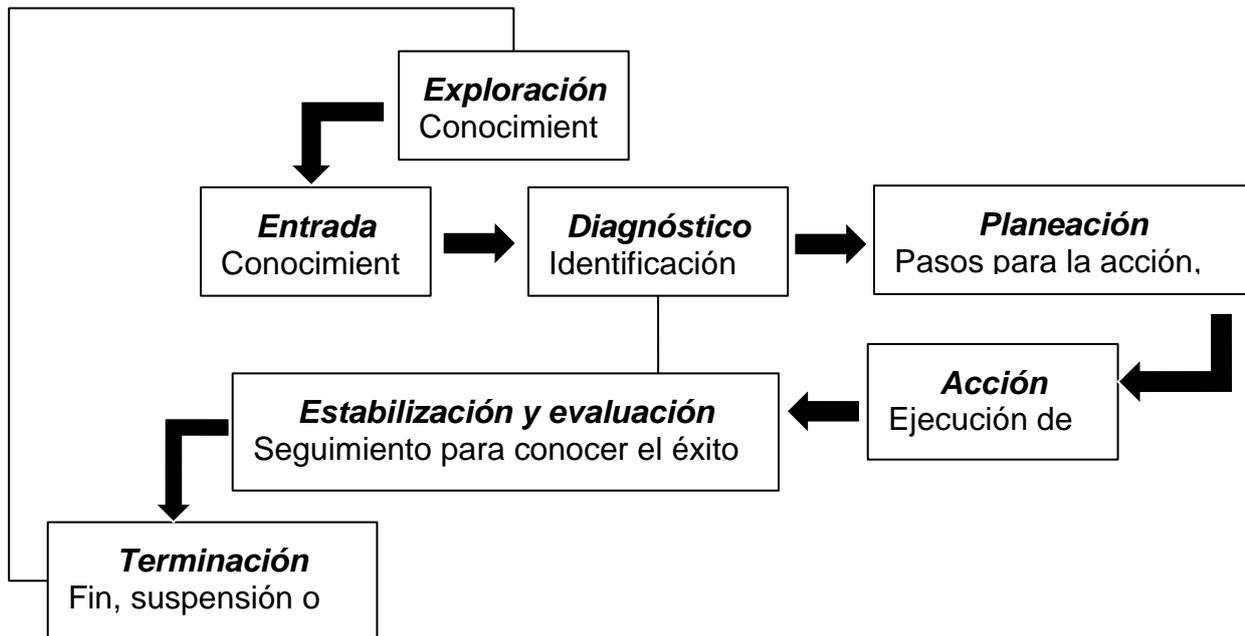


Figura 1. Modelo de planeación. Tomada de Guízar, 2013, p.48.

### 5.1.2.2 Resistencia al Cambio

“Todos consideramos que hay que efectuar cambios, siempre y cuando no nos afecten a nosotros” (Urcola, 2000, p.121).

Existen actitudes pasivas y activas en el proceso de cambio, a continuación se explica:

Tabla 1

*Actitudes activas y pasivas en el proceso de cambio*

<b>ACTITUDES</b>		
	<b>ACTIVOS</b>	<b>PASIVOS</b>
<b>OPORTUNIDAD</b>	Agentes de cambio	Espectadores
<b>Amenaza</b>	Opositores	Indiferentes

Tomada de (Urcola, 2000, p.121)

Los agentes de cambio son aquellos que están dispuestos a colaborar en el proceso de cambio. Los agentes espectadores son aquellos que velan por sus intereses, mantienen un estado de expectativa. Los agentes indiferentes, son aquellos que no muestran interés por la situación anterior y la nueva, son tradicionalistas. Y los agentes opositores son aquellos que muestran resistencia al cambio (Urcola, 2000). La resistencia al cambio surge cuando las personas sienten que se les saca de la zona de confort o comodidad, aunque el cambio sea en beneficio o progreso de los mismos, esta resistencia aparece por el miedo a lo desconocido a la incertidumbre o falta de comprensión de dicha transformación, la edad es otro factor que impide en muchas ocasiones al igual que la preparación o formación que el nuevo cambio requiere, la comodidad de no enfrentarse a un cambio genera un impedimento, todo esto puede ser solucionado con la correspondiente y adecuada formación y comunicación del proceso de cambio, el entrenamiento para adquirir nuevas habilidades que el cambio exige y sobretodo la motivación, paciencia para lograrlo (Urcola, 2000).

### **5.1.3 Mejoramiento Continuo**

Para Krajewski y Ritzman (2000), el mejoramiento continuo es una filosofía que se basa en el concepto japonés cuyo nombre es “kaizen” (p.218), el cual busca la mejora continua en los procesos u operaciones. Esta filosofía se basa a partir de las

convicciones de que cualquier aspecto puede ser mejorado en un proceso u operación y que aquellos individuos que están envueltos o en contacto con los procesos o determinadas operaciones son aquellos que pueden identificar los cambios que se deben hacer en ellos.

### 5.1.3.1 Ciclo de mejora continua

El ciclo de mejora continua o de Deming es un proceso de guía que permite la implantación de mejora continua y la resolución de conflictos de una manera estructurada y sistemática.

El ciclo de deming está conformado por cuatro etapas, las cuales son:

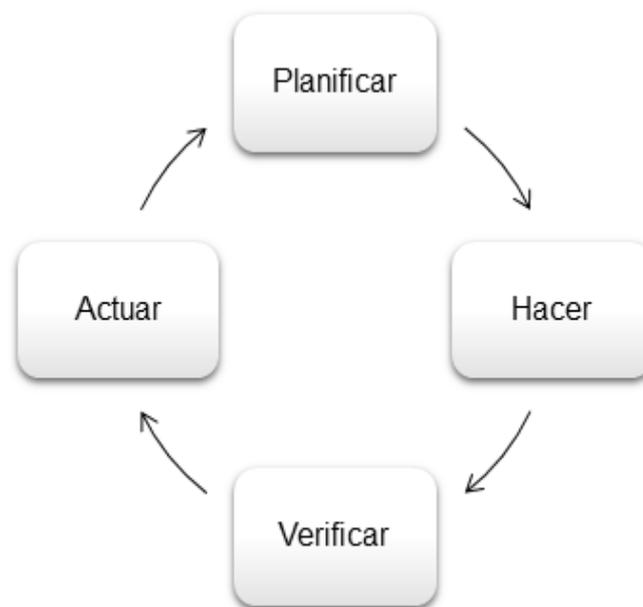


Figura 2. Ciclo de Deming. Tomada de (Alcalde, 2007, p.20)

1. **Planificación:** Identificación de oportunidades y debilidades a mejorar. Identificación de posibles soluciones y selección de soluciones que vayan acorde con objetivos planteados.
2. **Hacer:** Realización de acciones planificadas encaminadas a la mejora continua o a la solución de problemas.
3. **Verificar:** Comprobación de resultados y efectos obtenidos
4. **Actuar:** Aplicación de cambios a la organización a partir del correcto funcionamiento de las mejoras.

## 5.2 Clima Organizacional

Todas las organizaciones poseen características propias que las distinguen unas de otras, el ambiente de trabajo está conformado por las percepciones de los trabajadores que a diario desempeñan en una organización.

El clima organizacional es el ambiente interno de trabajo de los colaboradores, este ambiente influirá en la satisfacción de los mismos, siendo un “elemento de incidente para el logro, productividad, rotación, ausentismo” (Borzellino, Mirabal y Barrios, 2015, p.9).

Diversos autores mencionan ciertas definiciones acerca del clima organizacional tales como Weinert (1985), que considera que el clima organizacional, son aquellas percepciones de los trabajadores a lo largo de su estancia en una determinada organización, es decir, son opiniones constituidas en base a criterios como compensaciones por el trabajo realizado, estructura organizacional, autonomía e independencia para llevar a cabo una función, trabajo en equipo, oportunidades laborales (citado en Rosero, Bermúdez, Gómez y Reyes , 2012).

El clima es el ambiente interno que los colaboradores perciben acerca de la organización y de su lugar de trabajo (conductas y actitudes); el clima organizacional implica a las personas, sus comportamientos y emociones dentro del ambiente laboral.

Para Gan y Triginé, el clima organizacional, permite la calidad de vida del colaborador y bienestar en el lugar donde trabaja, partiendo desde reglamentos, normas, medidas prevención en cuanto a riesgos laborales, comportamientos y objetivos del equipo de trabajo, liderazgo y dirección de altos mandos, remuneraciones y satisfacción laboral (2013).

Según Elton Mayo, los colaboradores percibirán las condiciones de trabajo, liderazgo de altos mandos, sentido de pertenencia en la organización, lazos amistosos empresariales..., esto se puede evidenciar mediante el comportamiento grupal o individual. Las emociones de los colaboradores influyen en el comportamiento de estos, al igual que las retribuciones monetarias y normas de la organización (citado en Berbel, 2011).

### 5.2.1 Características

Las características del clima organizacional comprenden:

Tabla 2

*Características de clima organizacional*

Reflejo de la vida interna
Comportamientos y actitudes de las personas
Compromiso e identificación
Política, gestión
Atmósfera psicológica colectiva
Interacción de individuos
Percepción, bienestar y satisfacción laboral
Concepto dinámico

Tomado de (Berbel, 2011, p.179)

Sintetizando las características que Berbel (2011) menciona acerca del clima organizacional, se explica el gráfico anteriormente mencionado:

- Ambiente interno de todos los colaboradores en la organización.
- Determina el compromiso, dependiendo de situaciones, generando sentido o no de pertenencia e identidad en los mismos.
- El clima se ve influido por la estructura organizacional, políticas o gestión, por la dirección de altos mandos y estilo de liderazgo de los mismos.
- El clima es una atmósfera psicológica colectiva porque conoce los comportamientos, actitudes, emociones que presentan los colaboradores tras las reglas, normas implantadas por los altos mandos; es una atmósfera donde

se conoce la vida laboral dentro de la empresa.

- El clima comprende interacciones entre colaboradores, entre grupos dentro de una misma organización, lo que establecerá no sólo un clima laboral organizacional si no varios climas que existirán en una misma organización.
- El clima depende de los comportamientos o actitudes de los colaboradores, ya que a partir de eso los trabajadores crearán un espacio de satisfacción o insatisfacción laboral.
- La comunicación, la interacción social, la resolución de conflictos y la correcta toma de decisiones, influirá en el bienestar y satisfacción que los colaboradores perciben dentro del clima organizacional.
- El clima tiene un concepto dinámico, es decir se modifica dependiendo las situaciones o percepciones de los colaboradores de la organización.

### **5.2.2 Relevancia del Clima Organizacional: Teorías**

La relevancia del clima organizacional radica en el conocimiento que proporciona el mismo acerca de las percepciones de los trabajadores y su comportamiento; lo que permite generar cambios con una planificación previa para aquellas percepciones de los trabajadores. Aquellos cambios cada vez se hacen más importantes a medida que los colaboradores participan en su definición y acción de aquellas actividades pertenecientes a un plan de mejora.

A continuación se presentan diversos enfoques de las siguientes escuelas en relación del clima organizacional:

#### Escuela de la Gestalt

Las personas comprenden el contexto que se encuentra alrededor de ellos, a partir de percepciones e inferencias, y actúan de acuerdo a la forma en que ven el contexto. En otras palabras la percepción del clima organizacional es aquel que influye en la conducta de las personas. Para la Gestalt, los individuos se acoplan al contexto ya que no tienen más salida (Arnoletto, 2004).

#### Escuela Funcionalista

De acuerdo a esta escuela, la forma de pensar y el comportamiento de los individuos dependerá del ambiente que rodea a los mismos y de las diferencias individuales que pueden existir, esto permitirá la adaptación al medio o no. Entonces, la interacción de los colaboradores en su organización dependerá y determinará el clima

organizacional (Arnoletto, 2004).

❑ Escuela Estructuralista

Esta escuela no niega la personalidad del trabajador como el ente que permite la generación de acontecimientos organizacionales, sin embargo para esta escuela, el clima organizacional surge mediante aquellos aspectos estructurales del ambiente de trabajo, los cuales son: dimensión de la organización, estructura jerárquica, centra o descentralización, poder y tecnología (Arnoletto, 2004).

❑ Escuela Humanista

Para esta escuela, el clima organizacional es la agrupación de lo que perciben los colaboradores de su espacio de trabajo y esta percepción será reflejada a partir de atributos tanto de la empresa como de los trabajadores (Arnoletto, 2004).

❑ Corrientes Crítica y Sociopolítica

Según estas corrientes, el clima organizacional es un concepto sumamente general compuesto por todas las partes de la organización, tales como: actitudes, normas, políticas, sentimientos de los colaboradores en relación a ambiente de trabajo (Arnoletto, 2004).

### **5.2.3 Medición de Clima Organizacional**

Según James y Sells (1981), las mediciones del clima laboral comúnmente se han realizado mediante encuestas o cuestionarios u otros instrumentos ya que permiten visualizar directamente la información que proporcionan los trabajadores. Para medir el clima organizacional existen encuestas o cuestionarios que brindan información muy global y abarcativa de distintos factores del clima, estos instrumentos permiten agilidad y tiempos cortos para obtener resultados (citado en Méndez, 2006).

La finalidad de medir el clima organizacional se basa en buscar recursos necesarios, generar planificaciones para manejar los resultados luego de la medición, con el fin no solo de impulsar los puntos fuertes encontrados, sino mejorar aquellos factores que pueden generar ciertas consecuencias a posterior en la organización y en los trabajadores (Bager, 2011).

El realizar un diagnóstico organizacional mediante una herramienta de medición permite conocer aquellos factores de insatisfacción y predecir aquellos factores actitudinales, rotación del personal, ausentismos, desempeño, entre otros (Castillo, 2006).

La medición de clima organizacional muestra el significado psicológico de cada uno de los trabajadores, opiniones de los mismos en relación a su lugar de trabajo, lo que genera una comprensión de las diversas perspectivas en relación a sus condiciones laborales y sus perspectivas personales.

Para esta investigación se utilizara una herramienta de medición que es la encuesta. A continuación se identificarán encuestas de clima organizacional según autores con el fin de conocer la más apropiada en relación a la organización.

### **5.2.3.1 Identificación de instrumento de diagnóstico: Encuesta**

#### **5.2.3.1.1 Instrumento de medición del Prf. Carlos Méndez: IMCOC**

El IMCOC o conocido como “instrumento para medir clima en las organizaciones” (Méndez, 2005, p.2), es una encuesta de medición de clima organizacional validada y con grado de confiabilidad, propuesta por Carlos Méndez (2005), un investigador de la Universidad del Rosario, que ha creado esta encuesta con apoyo de estudiantes y en procesos de consultoría; esta encuesta se ha ejecutado y validado en más de 176 organizaciones a nivel colombiano. El principal enfoque de esta encuesta es basado en el modelo de relaciones humanas propuesto por Elton Mayo (1923), el cual menciona que “el ser humano es un ser social” (citado en Zapata, 2006, p.68), en otras palabras, el hombre no es un ser apartado, si no pertenece grupos sociales.

El IMCOC, consta de 45 preguntas, las cuales se distribuyen en 7 dimensiones las cuales son:

1. **Objetivos:** Entendimiento y conocimiento del trabajador en relación a la misión, visión, valores, políticas, objetivos organizacionales; y acerca del conocimiento propio del trabajador en el logro de resultados personales en su espacio de trabajo.
2. **Cooperación:** Convenio mutuo de todos los colaboradores con el fin de generar o lograr un fin común y lograr un resultado.
3. **Liderazgo:** En esta dimensión, se mide el estilo de dirección del alto mando y su relación con los subordinados.
4. **Toma de Decisiones:** Hace referencia a la capacidad de elección del líder y su contribución a objetivos organizacionales.

5. Relaciones Interpersonales: Convenios o relaciones sociales de los miembros de la organización expresados en comportamientos o actitudes.
6. Motivación: Expresa retribuciones económicas o emocionales que el colaborador percibe de parte de la organización con el fin de cumplir objetivos individuales y empresariales.
7. Control: Es una comprobación para conocer si el trabajo que el colaborador realiza cumple con los objetivos del puesto y de la organización.

El IMCOC es una encuesta con respuestas de opción múltiple, las cuales comprenden 5 categorías y dentro de ellas existen escalas de calificación del 1 al 7 las cuales son:

Tabla 3

*Escalas de calificación del IMCOC*

<b>Categoría</b>	<b>Escala</b>
<i>Comportamiento</i>	1. Siempre 2. Con mucha frecuencia 3. Periódicamente 4. Algunas veces 5. Muy de vez en cuando 6. Casi nunca 7. Nunca
<i>Calidad</i>	1. Excelente 2. Bueno 3. Aceptable 4. Regular 5. Malo 6. Muy malo 7. Pésimo
<i>Actitudes y Creencias</i>	1. Total acuerdo 2. Casi total acuerdo 3. Parcial acuerdo 4. Indeciso 5. Parcial desacuerdo 6. Casi total desacuerdo 7. Total desacuerdo

<i>Satisfacción</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contento y satisfecho</li> <li>2. Contento</li> <li>3. Bien, no le desagrada</li> <li>4. Indiferente</li> <li>5. Algo insatisfecho</li> <li>6. Insatisfecho</li> <li>7. Completamente insatisfecho</li> </ol>
<i>Información</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Toda la información</li> <li>2. Suficiente</li> <li>3. Apenas la necesaria</li> <li>4. Alguna</li> <li>5. Muy poca</li> <li>6. Casi ninguna</li> <li>7. Ninguna</li> </ol>

Tomado de (Méndez, 2005, p.8)

El desarrollo y la cuantificación de la información proporcionada en la encuesta serán procesadas a través de un software IMCOC, el cual mide:

“Resultados positivos en cada variable, resultados de cada pregunta y los promedios por cada variable” (Méndez, 2005, p.8).

#### 5.2.3.1.2 Instrumento de medición de la Dra. Irene Smith: OLARIS

OLARIS, es una encuesta que mide clima organizacional según Paule y Caboverde (2011) y que ha evolucionado desde el año 1964, la cual se ha actualizado por los cambios que han sufrido las empresas cubanas. Anteriormente, OLARIS se llamaba “Cuestionario de moral de trabajo” (p. 5), el cual se modificó gracias al apoyo del Dr. Aníbal Rodríguez y sus colaboradores; esta encuesta se crea por la solicitud y el interés de conocer las razones de falta de motivación de los trabajadores en sus empresas, nace por parte del comandante Ché Guevara quien era en ese año Ministro de Industrias. Posteriormente, se modifica dicha encuesta y se crea OLARIS apoyada de investigaciones realizadas por la Dra. Irene Smith.

OLARIS está conformada por una escala de setenta y ocho ítems, esta se divide en cinco variables y diecinueve sub variables que se evalúan, estas son:

### 1. Primera Variable

*“Percepción de la Dirección”* (Paule et al., 2011, p.5): Percepción de los trabajadores en cuanto a las funciones organizacionales.

- Subvariables: “supervisión, relación jefe- trabajador, estilo de liderazgo, confianza” (p.5).

### 2. Segunda Variable

*“Satisfacción con el trabajo y con el centro”* (Paule et al., 2011, p.5): satisfacción e insatisfacción del trabajador en relación a su desarrollo profesional y a su lugar de trabajo.

- Subvariables: “satisfacción laboral, selección, capacitación, seguridad y salud ocupacional” (p.5).

### 3. Tercera Variable

*“Identificación con los objetivos de la organización”* (Paule et al., 2011, p.5): Sentido de pertenencia de los trabajadores y participación de los mismos en el logro de objetivos.

- Subvariables: “confianza, participación, compromiso, comunicación, integración” (p.5).

### 4. Cuarta Variable

*“Relaciones Interpersonales”* (Paule et al., 2011, p.5): Vínculos amistosos que favorecen o perjudican el clima organizacional.

- Subvariables: “relación individuo grupo y relación individuo pares” (p.5).

### 5. Quinta Variable

*“Percepción del funcionamiento de la organización”* (Paule et al., 2011, p.5): Datos e información enfocada a resultados obtenidos, objetivos organizacionales.

- Subvariables: “perspectiva, eficiencia” (p.5).

La escala de interpretación de OLARIS es la siguiente:

Tabla 4

*Escala de calificación de OLARIS*

<b>Escalas</b>	<b>Categoría</b>	<b>Valor</b>	<b>Explicación</b>
Muy favorable al desempeño	Muy bien	2.6 -3.0	Existe satisfacción
Clima favorable al desempeño	Bien	2 -2.5	Existe satisfacción e insatisfacción
Medianamente adecuado con tendencia a positivo	Regular	1.5 -2	Existe más satisfacción que insatisfacción
Medianamente adecuado con tendencia a negativo	Regular	1- 1.5	Existe más insatisfacción que satisfacción
Clima desfavorable de desempeño	Mal	0.51 -1	Existe insatisfacción
Totalmente desfavorable para el desempeño	Muy mal	0 - 0.50	Insatisfacción total

Tomado de (Paule y Caboverde, 2011, p.6)

La medición de OLARIS se basa en una escala de 0 a 3 puntos. Se empieza con una sumatoria de las respuestas para calificar la información proporcionada por los encuestados, posteriormente se busca un promedio a esa respuesta; el resultado del promedio se encontrará entre 0 y 3 puntos, aquella será la calificación final, conjuntamente con la escala presentada anteriormente (Paule y Caboverde, 2011).

#### 5.2.3.1.3 Cuestionario de Litwin y Stringer

El cuestionario propuesto en 1968 por Litwin y Stringer, busca conocer percepciones de los encuestados, su conducta en la empresa, motivación, afiliación y “estructuras de poder” (Vega, Rodríguez y Montoya, 2011, p. 7).

Litwin y Stringer, desarrollan una encuesta donde mencionan 9 dimensiones del clima laboral, basándose en la teoría de McClelland y Atkinson:

1. Recompensas: Retribución monetaria.
2. Responsabilidad: Autonomía para realizar un determinado trabajo.
3. Estructura: Planificación estratégica, jerarquías.
4. Desafío: Innovación y creatividad para asumir una responsabilidad.
5. Relaciones: Relaciones con otros miembros
6. Cooperación: Trabajo en equipo y apoyo mutuo entre colaboradores
7. Estándares: Percepción de los trabajadores acerca de planes de mejora y rendimiento
8. Conflictos: Capacidad de los trabajadores al enfrentar situaciones conflictivas y su poder de solución de las mismas.
9. Identidad: Sentido de pertenencia dentro de la organización.

(Citado en Sandoval, 2004).

La medición del cuestionario de Litwin y Stringer se basa en una escala de 0 al 4. El cuestionario está compuesto por 50 preguntas distribuidas en 9 dimensiones que han sido explicadas anteriormente. Cada dimensión debe ser sumada y dividida dependiendo de los ítems que cada dimensión contenga, finalmente se calcula la respuesta final de cada dimensión (Díaz, 2011). Las dimensiones son analizadas y los resultados se les asignan en base a las escalas de tipo Likert de 4 puntos, tales como:

Tabla 5

*Escala de calificación del cuestionario de Litwin y Stringer*

<b>Escala</b>	<b>Valor</b>
Totalmente de acuerdo	3.6- 4.0
Relativamente de acuerdo	3.0 - 3.5
Relativamente en desacuerdo	2.5 - 2.9
Totalmente en desacuerdo	2.4 - 0

Tomado de (Contreras y Matheson, 1984)

#### 5.2.3.1.4 Encuesta de Koys y DeCotiis

La encuesta para medir clima organizacional propuesta por Koys y DeCotiis (1991), está compuesta por ocho dimensiones, compuestas por 5 ítems en cada dimensión; en total 40 ítems en el instrumento de medición.

Las dimensiones que proponen los autores son las siguientes:

1. Autonomía: Responsabilidad del trabajador para realizar las actividades individualmente y tomar decisiones en su lugar de trabajo.
2. Confianza: Percepción del trabajador de libertad para comunicarse con sus altos mandos, confidencia.
3. Cohesión: Percepción del trabajador de relaciones amistosas o unión entre miembros de la organización.
4. Presión: Percepción del trabajador con relación a los estándares manejados en la organización vinculados al desempeño y al desarrollo de las funciones en el puesto de trabajo.
5. Apoyo: Respaldo y ayuda que siente el trabajador de parte de altos mandos y pares dentro la organización.
6. Reconocimiento: Percepción del trabajador referente a las recompensas, retribución o formas de motivación que la organización le otorgue al mismo.
7. Equidad: Percepción de trabajador acerca de si los procedimientos son equitativos y las políticas dentro de la organización.
8. Innovación: Creatividad e iniciativa para realizar actividades nuevas.

La encuesta propuesta por los autores trabaja con una escala de Likert de cinco puntos, tales como:

Tabla 6

*Escala de calificación de la Encuesta de Koys y DeCotiis*

<b>Escala</b>	<b>Valor</b>
Muy de acuerdo	5
De acuerdo	4
No estoy seguro	3
En desacuerdo	2

Totalmente en desacuerdo	1
--------------------------	---

Tomado de (Chiang, Salazar y Núñez, 2007).

La obtención de los resultados, se realiza a través de la sumatoria de los valores de los cinco ítems de las dimensiones (Chiang et al., 2007).

#### 5.2.3.1.5 Instrumento de medición de Fernando Toro: ECO

ECO (encuesta de clima organizacional), es una encuesta planteada por Fernando Toro en 1992, validada en Colombia y diseñada en el mismo país. El instrumento está compuesto por 49 ítems (citado en García, 2009).

ECO busca conocer la percepción de los colaboradores acerca de su trabajo y se fundamenta en el comportamiento y acciones de los trabajadores y las percepciones o conceptos que pueden obtener del trabajo; cabe mencionar que estos conceptos estarán influenciados por otras personas como pares, altos mandos de la organización.

La encuesta está compuesta por ocho variables, las cuales son:

1. Relaciones Interpersonales: Cooperación, respeto entre miembros de la organización.
2. Estilo de Dirección: Percepción de los trabajadores en relación al liderazgo, apoyo, estimulación de los jefes hacia los mismos.
3. Sentido de Pertenencia: Percepción, compromiso, orgullo del trabajador hacia la organización.
4. Retribución: Reconocimiento por brindar los servicios a la organización ya sea remuneración o beneficios.
5. Recursos en el trabajo: Apoyo de otras personas, formación, información, equipos disponibles para la realización del trabajo.
6. Estabilidad: Posibilidades de mantener su puesto de trabajo, evitando despidos injustos y obteniendo posibilidades de crecimiento
7. Claridad y Coherencia en la Dirección: Comunicación, objetivos, metas, políticas de la organización son proyectados de forma oportuna y clara.
8. Valores Colectivos: Esta variable según el autor comprende cooperación,

respeto y responsabilidad.

(Toro, 2001)

ECO posee escalas de calificación basadas en escalas de Likert de cinco puntos, tales como:

Tabla 7

*Escalas de calificación del instrumento de Fernando Toro (ECO)*

<b>Escala</b>	<b>Valor</b>
Completamente de acuerdo	4
En parte de acuerdo	3
En parte en desacuerdo	2
Completamente en desacuerdo	1
No está seguro del asunto	0

Tomado de (Toro, 2010, p. 19)

#### 5.2.3.1.6 Cuestionario de Rensis Likert

El cuestionario propuesto por Likert (1967), busca conocer la estructura psicológica de la organización. Para el autor, el clima es multidimensional y plasma la personalidad que tiene la empresa. Likert diseña una encuesta, el cual consta de 8 dimensiones indispensables para evaluar clima organizacional:

1. Métodos de mando: Liderazgo que se maneja
2. Fuerzas motivaciones: Estrategias para motivar a los empleados
3. Procesos de comunicación: Tipos de comunicación
4. Procesos de Influencia: Interacción altos mandos con colaboradores
5. Procesos de Decisiones: Delegación de funciones
6. Procesos de Planificación: Planeación de metas
7. Procesos de Control: Distribución del control y poder en la organización
8. Rendimiento y Perfeccionamiento: Planificación de crecimiento de trabajadores

(Citado en García & Ibarra, 2011)

En cuanto a las respuestas que se obtengan de la medición de clima organizacional, el autor los relaciona con los siguientes sistemas

Tabla 8

*Sistemas Gerenciales de Likert*

<b>Sistemas</b>	<b>Significación</b>
Sistema I: Autoritario	Altos mandos toman decisiones, no existe confianza hacia los colaboradores, ni comunicación. Los colaboradores sienten su clima lleno de inseguridad y falta de trabajo en equipo.
Sistema II: Paternalista	Altos mandos toman decisiones y en algunas ocasiones en niveles inferiores. Necesidades cubiertas siempre y cuando los trabajadores cumplan con la organización. Clima de control.
Sistema III: Consultivo	No existe completa confianza a colaboradores por parte de altos mandos; sin embargo se permite que niveles inferiores tomen decisiones más específicas. Clima de comunicación y de estima.
Sistema IV: Participativo	Altos mandos completa confianza en los colaboradores, existe comunicación en todos los niveles. Existe motivación y lazos amistosos entre niveles superiores e inferiores. Sistema ideal para la organización.

Tomado de (Quevedo, 2003)

### 5.2.3.1.7 Encuesta de Rudolf Moos: Work Environment Scale (WES)

El instrumento creado por Moos, Work Environment Scale (Escala de clima social organizacional), busca conocer las percepciones de los colaboradores con respecto a su clima organizacional, en el cual el autor propone ciertas dimensiones. El instrumento ha sido creado en el año 1974 conjuntamente con Insel y Humphrey, y su versión final del año 2008 actualizada por Moos. La encuesta tiene dos opciones de respuesta (verdadero o falso), consta de 90 reactivos, agrupados en 10 escalas, y estas evalúan tres dimensiones respectivamente (Moos, 2008). A continuación la explicación:

Tabla 9

*Dimensiones de la encuesta de Rudolf Moos: WES*

<b>Dimensión</b>	<b>Factor</b>	<b>Significación</b>
<i>Relaciones</i> (Interés, compromiso del trabajador y motivación de altos mandos a los colaboradores)	Implicación	Integración al trabajo
	Cohesión	Apoyo, lazos amistosos entre pares
	Apoyo	Motivación por parte de la dirección
<i>Autorrealización</i> (orientación al logro de objetivos)	Autonomía	Nivel de altos mandos permiten a trabajadores ser autosuficientes y tomar decisiones propias
	Organización	Orden, planificación y culminación de objetivos
	Presión	Nivel de urgencia del trabajo dominando el clima organizacional
<i>Estabilidad - Cambio</i> (conocimiento de la tarea, variedad, control a colaboradores y comodidad en el ambiente físico)	Claridad	Explicación de reglas, objetivos, planes y tareas
	Control	Utilización de políticas o reglas para controlar a los colaboradores
	Innovación	Creatividad e iniciativa para lograr cambios
	Confort	Grado en que los equipos, recursos, entorno físico genera un

		ambiente cómodo y agradable
--	--	-----------------------------

Tomado de (Moos, 2008)

### 5.2.3.2 Validación de la encuesta

Dada la diversidad de perspectivas de autores en relación a encuestas de clima organizacional, es importante tomar en cuenta que la aplicación del instrumento dependerá de la organización y de su enfoque; cabe recalcar que al abordar mayor número de factores en una encuesta, mejor será los resultados en el estudio de clima organizacional (Racines, 2016).

Luego de una reunión con el Gerente General de la empresa productora de balanceado ubicada en Quito y los distintos instrumentos de medición según autores y sus correspondientes variables mencionadas anteriormente, se ha generado un gran interés para que se utilice la encuesta formulada por Fernando Toro: ECO (1992), dado que las variables propuestas por el autor, son completas según el Gerente General por las necesidades que la organización vive actualmente. Sin embargo el Gerente General solicita que se generen planes de mejora en relación a aquellas variables ligadas con las necesidades de la empresa tales como: “Valores Colectivos (cooperación, respeto, responsabilidad)”, en la dimensión de “Claridad y Coherencia en la Dirección” enfocado en la comunicación. En la variable de “Estilo de Dirección” basada en el liderazgo. En la variable de “retribución” se enfocará en las recompensas y beneficios; en la variable “Estabilidad” se basará en el plan de carrera y en la variable “Sentido de Pertenencia” se enfocará en el compromiso laboral (Toro, 2001, p.70).

En la metodología- recolección de datos se explicará más a fondo lo mencionado.

### 5.2.3.3 Planes de Mejoramiento

Las actividades de mejora a realizarse se basarán en la encuesta de Fernando Toro: ECO (1992), haciendo énfasis en las cinco variables que el Gerente General ha solicitado según las necesidades de la organización, las cuales son “Valores Colectivos (cooperación, respeto, responsabilidad)”; en la dimensión “Claridad y Coherencia en la Dirección” se desarrollarán estrategias enfocadas a la

comunicación; en la variable de “Estilo de Dirección” estrategias basadas en el liderazgo; en la variable de “Retribución”, estrategias enfocadas en las recompensas y beneficios; en la variable “Estabilidad” estrategias basadas en el plan de carrera y en la variable “Sentido de Pertenencia” (Toro, 2001, p.70) se enfocan estrategias basadas al compromiso laboral. Sin embargo, como complemento de aquellas variables mencionadas se ha desarrollado planes de mejora para todas las variables del instrumento.

Antes de presentar los planes de mejora, a continuación se presenta un formato a utilizar para el levantamiento del plan de acción de las variables del cuestionario ECO de Fernando Toro:

Tabla 10

*Formato para la realización del plan de acción*

<b>ESTRATEGIA:</b>							
<b>VARIABLE</b>	<b>PASOS PARA CUMPLIR LA ESTRATEGIA</b>	<b>ACCIÓN</b>	<b>TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>RESPONSABLE DE EJECUCIÓN</b>	<b>INDICADORES DE CUMPLIMIENTO</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>

La aplicación de las estrategias de mejoramiento que se proponen para cada variable de clima organizacional a continuación, dependerá de los resultados que se obtengan luego de realizar la medición de la encuesta de clima en la organización.

A continuación se presenta los planes de mejoramiento:

Tabla 11

*Plan de mejoramiento de Valores Colectivos (cooperación, responsabilidad, respeto)*

<b>Estrategia: Cooperación</b>						
<b>VARIABLE</b>	<b>PASOS PARA CUMPLIR LA ESTRATEGIA</b>	<b>ACCIÓN</b>	<b>TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>RESPONSABLE DE EJECUCIÓN</b>	<b>INDICADORES DE CUMPLIMIENTO</b>
V A L O R E S  C O L E C T I V O S	<i>Fomentar la cooperación en la cultura organizacional:</i> La misión, visión deben ser entendidos por los trabajadores. La importancia de la colaboración debe ser plasmada en los valores organizacionales, de esta forma los trabajadores comprenderán cómo aquel valor guiará en sus	1.Dos reuniones con colaboradores para socializar misión, visión y valores organizacionales	Diez días	-Sala de reuniones -Material visual	Recursos Humanos	1.Número de reuniones realizadas/ número de reuniones planificadas

	<p>actividades diarias, de tal forma se fomentará la colaboración en la organización (Amozorrutia, Lepelley y Mendoza, 2013).</p>					
	<p><i>Estructuras de cooperación:</i> Retroalimentación o feedback y recepción de ideas de mejora por parte de los trabajadores hacia la organización, de esta forma, los trabajadores comprenderán que las ideas que proporcionan benefician para mejorar resultados organizacionales; lo que</p>	<p>1.Programa: 'Yo me uno y apporto mis ideas', en el cual el trabajador propone sus ideas y las inserta en las cajitas de ideas para lograr resultados determinados o hacia la</p>	<p>Veinte días</p>	<p>-Cajita de ideas -Reuniones -Sala de reuniones -Papel -Esfero</p>	<p>Recursos Humanos</p>	<p>1.Número de papeles insertados en la cajita de ideas  Número de acciones implementadas/Número de soluciones mencionadas</p>

	<p>genera participación continua y futura. Entrega de responsabilidades a trabajadores para lograr obtener resultados en proyectos, aportará hacia una colaboración organizacional y grupal (Amozorrutia et al, 2013).</p>	<p>obtención del logro de un proyecto.</p>				
	<p><i>Tecnología cooperativa:</i> La tecnología fomenta la colaboración en la organización, tales como celulares, videollamadas, internet, wi-fi, computadores, redes de trabajo, etc., apoya a los trabajadores</p>	<p>1. Información mediante capacitación acerca del uso de una plataforma tecnológica de respaldo de documentos</p>	<p>Quince días</p>	<p>-WiFi -Capacitación acerca de plataforma -Recursos Financieros: \$50 por capacitación -Sala de</p>	<p>Recursos Humanos</p>	<p>1.Porcentaje de colaboradores que utilicen la plataforma de respaldo de información</p>

	<p>para cubrir las necesidades de los mismos con sus familias y con la organización, dado que existen programas que guardan información, independientemente donde la persona se encuentre, lo cual es beneficioso porque el trabajador podrá colaborar con la empresa desde cualquier lugar (Amozorrutia et al, 2013).</p>	<p>fuera de la oficina y dentro de la misma.</p>		<p>eventos - Computadora -Infocus</p>		
		<p>2. Creación de un chat grupal de trabajo de la organización para inquietudes.</p>				<p>2.Porcentaje de colaboradores que utilicen el chat grupal del trabajo para realizar preguntas</p>
	<p><i>Liderazgo que fomenta la cooperación:</i> Creación de un espacio de</p>	<p>1.Retroalimentación continua de altos</p>	<p>Quince días</p>	<p>Recursos Financieros: \$100 por</p>	<p>Recursos Humanos</p>	<p>1.Número de colaboradores que reciben</p>

	confianza, apoyo, asesoría, compromiso y expectativas claras por parte del líder, un espacio el cual promueve la participación aunque existan errores en la misma (Amozorrutia et al, 2013).	mandos hacia trabajadores		capacitación -Sala de eventos - Computadora -Infocus		retroalimentación por parte de jefes  Impacto e incremento del factor liderazgo en resultados de la próxima medición de clima
		2.Capacitación de liderazgo y trabajo en equipo				2.Número de colaboradores que asistieron a la capacitación
	<i>Integración del equipo:</i> La unión del equipo de trabajo la deben realizar los líderes, mediante su ejemplo, mostrando apoyo, confianza,	1.Talleres Team building y talleres outdoor	1 fin de semana al mes, por 3 meses	-Recursos Financieros: \$800 por talleres -Sala de eventos	Recursos Humanos	1.Porcentaje de colaboradores que asisten a los talleres  Impacto e

	<p>transparencia, lo cual permitirá que las ideas de los demás sean respetadas y conjuntamente debe existir una retroalimentación. Las relaciones interpersonales se abordan mediante talleres o programas lejos de las funciones del puesto, lo que permitirá crear lazos amistosos y una cultura de compañerismo (Amozorrutia et al, 2013).</p>			<p>-Áreas verdes -Recursos didácticos: \$200</p>		<p>incremento del factor de trabajo en equipo en resultados de la próxima medición de clima</p>
	<p><i>Reconocimiento por éxitos de la cooperación:</i></p>	<p>1.Evaluación por pares</p>	<p>Diez días</p>	<p>-Cartelera acerca del</p>	<p>Recursos Humanos</p>	<p>1.Número de evaluaciones</p>

<p>El reconocimiento, estimula el buen trabajo para que los trabajadores se desenvuelven de una forma óptima y mantengan una buena disposición para la organización y para los compañeros. El reconocimiento es una motivación luego de obtener resultados después del logro de algún objetivo (Amozorrutia et al, 2013).</p>					realizadas/ Número de evaluaciones planificadas
	2.Retroalimentaciones por cumplimiento			trabajador más colaborador	2.Porcentaje de retroalimentaciones recibidas
	3.Programa de reconocimiento de objetivos por el cumplimiento de la colaboración				3.Porcentaje de cumplimiento del programa de reconocimiento

<b>Estrategia: Responsabilidad</b>						
<b>PASOS PARA CUMPLIR LA ESTRATEGIA</b>	<b>ACCIÓN</b>	<b>TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>RESPONSABLE DE EJECUCIÓN</b>	<b>INDICADORES DE CUMPLIMIENTO</b>	
Adecuar al trabajador al ambiente de trabajo (WordMeter, 2012).	1.Realizar el proceso de selección del personal	Dos meses	-Entrevistas -Entrevistador -Computador -Hojas de vida -Pruebas de ingreso -Sala de reunión	Recursos Humanos  Jefes de área	1.Porcentaje de rotación del personal  -Número de colaboradores que aprueban el periodo de prueba/ Número de colaboradores seleccionados	
Establecimiento de objetivos y cumplimiento de los mismos	1.Realizar reunión informativa	Quince días	-Sala de reunión -Computador	Recursos Humanos	1.Reunión realizada/Reunión planificada	

	(WordMeter, 2012).	acerca de objetivos a cumplirse en un determinado periodo de tiempo		-Infocus		-Porcentaje de trabajadores que han entendido los objetivos  -Porcentaje de trabajadores que han cumplido los objetivos
	Reconocimiento del trabajo (WordMeter, 2012).	1.Realimentación de jefes a trabajadores	Quince días	-Sala de reunión	Recursos Humanos  Jefes inmediatos	1.Porcentaje de trabajadores que han recibido realimentación  Impacto e incremento del factor responsabilidad en resultados de la

						próxima medición de clima
Formación y plan de carrera (WordMeter, 2012).	Establecer capacitaciones para actualizar conocimientos laborales	Tres meses	-Capacitador externo o interno -Recursos Financieros: \$ 800 -Computador -Infocus -Material Didáctico	Recursos Humanos  Capacitadores		1.Capacitaciones de formación realizadas
	Elaboración de planes de carrera	Cuatro meses	-Computador -Internet -Recursos Financieros: \$800	Recursos Humanos  Gerencia General		1.Realización de plan de carrera  -Aprobación del plan de carrera
<b>Estrategia: Respeto</b>						
<b>PASOS PARA CUMPLIR LA ESTRATEGIA</b>	<b>ACCIÓN</b>	<b>TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>RESPONSABLE DE EJECUCIÓN</b>	<b>INDICADORES DE CUMPLIMIENTO</b>	

	Conferencias y capacitaciones de la importancia del respeto (Ceballos, 2013)	1.Realizar capacitaciones para fomentar y mostrar la importancia del respeto en el ámbito laboral	Dos meses	-Capacitador -Computador -Infocus -Recursos Financieros: \$300 -Sala de capacitación	Recursos Humanos  Jefes de área	1.Capacitaciones realizadas/Capacitaciones planificadas
	Reunión de sensibilización del respeto (Ceballos, 2013)	1.Charlas de sensibilización del respeto como resultado de la tolerancia	Tres semanas	-Computador -Infocus -Sala de reuniones -Material didáctico	Recursos Humanos	1.Impacto e incremento en el factor respeto en resultados de la próxima medición de clima
	Talleres recreativos y lúdicos para fortalecer el respeto entre compañeros (Ceballos, 2013)	1.Realización de talleres outdoor para el fortalecimiento de respeto	Un fin de semana por mes	-Capacitador -Recursos Financieros: \$800 -Material	Recursos Humanos  Capacitador	1.Talleres realizados/Talleres planificados  Impacto e

				Didáctico -Patio de la organización		incremento del factor respeto en próxima medición de clima organizacional
	Información publicitaria del respeto en cada área de la organización (Ceballos, 2013)	Colocación de información acerca del respeto en medios de comunicación de la organización	Cuatro semanas	-Hojas -Marcadores -Computador -Mail -Carteleras informativas -Afiches -Recursos Financieros: \$200	Recursos Humanos	Colaboradores informados  Visualización de información del respeto

Tabla 12

Plan de mejoramiento de la variable Claridad y Coherencia (Comunicación)

Estrategia: Comunicación						
VARIABLE	PASOS PARA CUMPLIR LA ESTRATEGIA	ACCIÓN	TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN	RECURSOS	RESPONSABLE DE EJECUCIÓN	INDICADORES DE CUMPLIMIENTO
<b>C L A R I D A D  Y  C O H E R</b>	<i>Diagnóstico de comunicación e identificación actual de niveles de comunicación:</i> Análisis de estado actual de la comunicación entre áreas, funcionamiento de la comunicación interna. Análisis de comunicación en	1.Reuniones para conocer los niveles de comunicación	Treinta días	-Sala de capacitación -Computador -Infocus -Hojas -Esfero	Recursos Humanos  Área de Comunicación Corporativa	1..Número de reuniones realizadas/ Número de reuniones planificadas

<b>E N C I A  E N L A  O R G A N I Z A C I Ó N</b>	procesos de gestión.  <i>Medición de barreras interfuncionales:</i>  Identificar aquellas barreras que interfieren el mensaje o que prohíben la entrada del mismo hacia los colaboradores (Aguilera, 2008).	2.Reunión para conocer barreras comunicacionales				2.Porcentaje de barreras de comunicación identificadas
	<i>Estrategia según el modelo de Gerencia Integral de Comunicación:</i> La estrategia debe basarse en los procesos internos, los medios o canales de	1.Revisión y realización de informes de procesos internos  2.Revisión y realización de	Tres meses	Computadora -Informes	Recursos Humanos  Gerencia General	1.Número de informes revisados de procesos internos  2.Porcentaje de informes recibidos

comunicación y las relaciones de los miembros de la organización (Aguilera, 2008).	informes de canales de comunicación a nivel de organización			Área de Comunicación Corporativa	de los canales de comunicación organizacional
<i>Fomentar cultura de comunicación:</i> Identificar si la cultura de comunicación genera resultados organizacionales, mediante el mejoramiento de las políticas organizacionales, protocolos o herramientas existentes (Aguilera, 2008).	1.Implementar canales de comunicación organizacional	Tres meses	-Recursos Financieros: \$300 para capacitación	Área de Comunicación Corporativa	1.Número de canales de comunicación implementados
	2.Socialización con los trabajadores acerca de los canales de comunicación actuales		\$200 para material de comunicación	Recursos Humanos Área de Comunicación Corporativa	2.Número de canales de comunicación conocidos por los trabajadores
	3.Desarrollo de habilidades y competencias		-Capacitación por parte del encargado de comunicación acerca de nuevos	Recursos Humanos	3.Impacto e incremento en el factor de

				medios de comunicación en la empresa	Jefes de área	comunicación de resultados de próxima medición de clima organizacional
		4.Capacitación acerca de la comunicación			Recursos Humanos  Área de Comunicación Corporativa	4.Capacitación realizada/ capacitación planificada
	<i>Modificar estrategia en base a los requisitos de calidad: La estrategia de comunicación debe basarse en las necesidades de la organización y debe</i>	1.Informe de necesidades de la organización	Siete meses	- Computadora -Papel -Recursos Financieros :\$800	Recursos Humanos	1.Porcentaje de necesidades encontradas
		2.Planes de implementación de comunicación				2. Número de planes de comunicación aprobados

	<p>promover una cultura de calidad, la cual permitirá generar planes o programas de mejoramiento (Aguilera, 2008).</p>					
	<p><i>Responsable de la comunicación: Elegir un responsable que conozca la incidencia de la comunicación en varios procesos y en los resultados (Aguilera, 2008).</i></p>	<p>1.Capacitación externa al responsable de comunicación</p>	<p>Tres meses</p>	<p>-Recursos Financieros: \$200 por capacitaciones</p>	<p>Recursos Humanos Capacitador con enfoque comunicacional</p>	<p>1.Capacitaciones realizadas/ Capacitaciones programadas</p>
<p>2. Si no existe responsable de comunicación, capacitar a algún colaborador que tenga buena relación con los miembros de la</p>	<p>2.Selección de un responsable de capacitación</p>					

		empresa.				
--	--	----------	--	--	--	--

Tabla 13

*Plan de mejoramiento de la variable Estilo de dirección (Liderazgo)*

Estrategia: Liderazgo						
VARIABLE	PASOS PARA CUMPLIR LA ESTRATEGIA	ACCIÓN	TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN	RECURSOS	RESPONSABLE DE EJECUCIÓN	INDICADORES DE CUMPLIMIENTO
E S T I L O  D E	Fomentar el liderazgo a través de capacitaciones (Cristancho, 2015)	1.Capacitaciones para consolidar e impulsar competencias de liderazgo	Cinco meses	-Capacitador externo o interno -Recursos Financieros \$600 -Sala de reuniones -Computador -Infocus	Jefes de área  Recursos Humanos  Gerente General	1.Capacitación realizadas /Capacitaciones planificadas  -Impacto del factor liderazgo en próxima medición del clima

D I R E C C I Ó N				-Material Didáctico -Mail		
	Otorgar nuevos retos a los colaboradores, empoderarlos (Cristancho, 2015)	-Permitir a los colaborador que experimenten y adquieran conocimientos a través de tareas desconocidas para ellos: actividades o mini proyectos	Nueve meses	-Computador -Material Didáctico -Hojas -Esfero	Recursos Humanos Jefes de área	1.Porcentaje de colaboradores que han adquirido conocimiento en tareas desconocidas
	Acercamiento con los líderes de la organización (Cristancho, 2015)	1.Reuniones de interacción con líderes para conocer información sobre el liderazgo,	Cuatro meses	-Computador -Material Didáctico -Hojas -Esfero -Sala de	Recursos Humanos Jefes de área	1.Número de reuniones realizadas/Número de reuniones planificadas

		comportamiento, poder de decisiones, con el fin de que exista una comparación de puntos fuertes y puntos de mejora de los futuros líderes para conocer y desarrollar aquellas habilidades		capacitación		
--	--	---	--	--------------	--	--

Tabla 14

Plan de mejoramiento de la variable Retribución (Recompensas y Beneficios)

Estrategia: Recompensas y Beneficios						
VARIABLE	PASOS PARA CUMPLIR LA ESTRATEGIA	ACCIÓN	TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN	RECURSOS	RESPONSABLE DE EJECUCIÓN	INDICADORES DE CUMPLIMIENTO
RETRIBUCIÓN	<p><i>Plan incentivo recompensas por competencias:</i>                      Compensar al trabajador por las competencias desarrolladas promueve la obtención de objetivos organizacionales de una forma más rápida</p>	1. Identificar aquellas competencias específicas de comportamiento que van acorde con los valores que generan impacto en el rendimiento del grupo.	Un año	-Computador -Sala de reuniones -Papel -Esfero -Carteleras de información acerca del "Programa de reconocimiento monetario"	Recursos Humanos  Jefes de área	1.Número de competencias conductuales identificadas
		2. Identificación			Recursos	2.Porcentaje

<p>(Flannery, Hofrichter y Platten, 1997).</p> <p>Realización del Programa de reconocimiento monetario por competencias:</p> <p>Aquellos programas de celebración que promueven y hacen énfasis en mantener el comportamiento o conducta sobresaliente. Luego de estos programas, los trabajadores conocen aquella conducta que la organización valora y</p>	<p>de competencias conductuales que permiten el desenvolvimiento excelente en el cargo, mediante la investigación y preguntas con aquellos trabajadores con un rendimiento alto.</p>		<p>por competencias”</p> <p>Recursos Financieros: \$375</p>	Humanos	comportamientos de las competencias identificadas
	<p>3.Evaluación de desempeño por competencias</p>			<p>Recursos Humanos</p> <p>Jefes de área</p>	<p>3.Evaluación realizada/Evaluación planificada</p>
	<p>4.Verificar competencias conductuales</p>			<p>Recursos Humanos</p>	<p>4.Número de competencias verificadas</p>

lo ejemplifican (Flannery et al, 1997).	5.Elaborar un programa que reconozca aquellas conductas favorables en el espacio organizacional			Recursos Humanos	5.Elaboración de programa de reconocimiento monetario por competencias aprobado
	6.Información de altos mandos acerca de conductas idóneas del trabajador			Recursos Humanos Jefes de área	6.Porcentaje de trabajadores informados
	7.Ejecución del programa de reconocimiento			Recursos Humanos Jefes de área Gerente General	7.Programa de reconocimiento monetario por competencias aprobado

		8.Premiación al trabajador con mejor comportamiento			Recursos Humanos Gerente General	8.Trabajador premiado
	<p><i>Plan incentivo económico por desempeño:</i></p> <p>Recompensas por rendimiento, el desempeño que el trabajador posea generará una compensación, lo que permitirá motivar al trabajador hacia la obtención de resultados (Flannery et al, 1997).</p>	1.Evaluación de desempeño	Cinco meses	<p>-Recurso Financiero: \$500</p> <p>-Hojas</p> <p>-Esfero</p> <p>-Sala de reuniones</p> <p>-Computador</p>	Recursos Humanos Jefes de área	1.Número de evaluaciones realizadas/Número de evaluaciones de desempeño planificadas Impacto e incremento del factor responsabilidad en resultados de la próxima medición de clima
		2.El trabajador con un				

		desempeño muy alto tendrá la oportunidad de crecer en la organización			Gerente General	han crecido en la organización
--	--	---	--	--	-----------------	--------------------------------

Tabla 15

*Plan de mejoramiento de la variable Estabilidad (Carrera Profesional)*

<b>Estrategia: Carrera profesional</b>						
<b>VARIABLE</b>	<b>PASOS PARA CUMPLIR LA ESTRATEGIA</b>	<b>ACCIÓN</b>	<b>TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>RESPONSABLE DE EJECUCIÓN</b>	<b>INDICADORES DE CUMPLIMIENTO</b>
<b>E S T A B</b>	<i>Análisis de la organización:</i> Conocer necesidades y expectativas organizacionales	1.Revisión e informe de organigrama y escalas salariales	Cuatro semanas	Computadora -Lápiz -Papel -Organigrama -Plantilla	Recursos Humanos Área de Nómina	1.Recepción del informe de organigrama y escalas salariales

<b>I L I D A D</b>	(Martínez, 2017)	2.Revisión e informe de plantilla de la organización				2.Informe de revisión de plantilla
	<i>Identificación de cargos clave y sus correspondientes competencias:</i> Conocimiento de funciones de dichos cargos y estudio del manual de funciones (Martínez, 2017)	1.Investigar cargos clave de la organización y sus competencias	Dos semanas	-Manual de funciones Computadora -Papel -Esfero	Recursos Humanos  Jefes de área	1 Cargos identificados con sus respectivas competencias
	<i>Diseño de cronograma profesional:</i> Desarrollo de trabajadores y conocimiento práctico	1.Promoción del colaborador a otros cargos con el fin de que adquiera herramientas y	Cuatro meses	-Escritorio -Lápiz -Papeles Computadora -Disposición	Recursos Humanos  Jefes de área  Gerente General	1.Porcentaje de colaboradores promocionados y porcentaje de competencias desarrolladas

	en otros cargos (Martínez, 2017)	competencias necesarias para la rotación a otros cargos				
	-Planificar acciones: Acciones que generen experiencia y capacitación para otros cargos (Martínez, 2017)	1.Evaluación 360	Seis meses	-Escritorio -Lápiz -Papeles -Computador -Hojas de evaluación -Recursos Financieros coaching: \$ 700 -Sala de reuniones	Recursos Humanos  Jefes de área  Trabajadores	1.Evaluación realizada/ Evaluación planificada
		2.Sesiones de coaching para desarrollar habilidades específicas, autoaprendizaje y entrenamiento de competencias			Recursos Humanos  Coach	2.Porcentaje de habilidades desarrolladas

		3. Sesiones de mentoring, para transferir conocimientos mediante lo práctico			Jefes de área	3. Porcentaje de experiencia adquirida
Plan de comunicación: Difusión de beneficios y oportunidades del plan de carrera (Martínez, 2017).	1. Elaboración de plan de comunicación para informar oportunidades del plan de carrera	Seis meses	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Carteleras</li> <li>-Mail</li> <li>-Charlas</li> <li>-Computador</li> <li>-Lápiz</li> <li>-Hojas</li> <li>-Sala de reunión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recursos Humanos</li> <li>Jefes de área</li> <li>Comunicación organizacional</li> <li>Gerente General</li> </ul>	1. Plan de comunicación aprobado	
	2. Socialización del plan de				<ul style="list-style-type: none"> <li>Recursos Humanos</li> </ul>	2. Plan de comunicación

		comunicación mediante una reunión			Comunicación organizacional	explicado
		3.Ejecución del plan de carrera			Recursos Humanos  Jefes de área  Gerente General	Porcentaje de cargos ocupados con trabajadores en plan de carrera

Tabla 16

*Plan de mejoramiento de la variable Relaciones Interpersonales (Relaciones Sociales)*

<b>Estrategia: Relaciones Sociales</b>						
<b>VARIABLE</b>	<b>PASOS PARA CUMPLIR LA ESTRATEGIA</b>	<b>ACCIÓN</b>	<b>TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>RESPONSABLE DE EJECUCIÓN</b>	<b>INDICADORES DE CUMPLIMIENTO</b>
<b>R E L A C I O N E S  I</b>	<i>Potencializar y desarrollar la empatía</i> permite conocer y sentir lo que las demás personas sienten y conocen (González, 1998)	1.Realizar reuniones con los miembros de la organización con el fin de conocer las características personales de cada uno	Dos meses	-Hojas -Computador -Sala de reunión -Infocus -Esfero -Material Didáctico -Recursos Financieros: \$200	Recursos Humanos	1.Reuniones realizadas/Reuniones planificadas  -Porcentaje de experiencias compartidas
		2.Reunión de la importancia de				2.Reunión realizada/Reunión

<b>N T E R P E R S O N A L E S</b>		ser tolerante ante el punto de vista de los demás				planificada -Trabajadores tolerantes
	<i>Desarrollar habilidades interpersonales</i> permiten el desarrollo integral del individuo (González, 1998)	1.Impulsar las habilidades de comunicación mediante talleres de comunicación interpersonal	Cuatro meses	-Computador -Sala de reunión -Material Didáctico -Recursos Financieros:\$ 400 -Infocus	Recursos Humanos  Área de comunicación organizacional	1.Impacto e incremento del factor de habilidades interpersonales en resultados de la próxima medición de clima
		2.Análisis grupal de acontecimientos conflictivos	Cinco semanas	-Computador -Sala de reunión -Hojas -Esfero	Recursos Humanos Trabajadores	2.Identificación del problema -Impulsar e incrementar el factor trabajo en equipo en próxima

						medición de clima organizacional
		3.Desarrollo de estrategias para la resolución de conflictos				3.Porcentaje de búsqueda de solución a conflictos

Tabla 17

*Plan de mejoramiento de la variable Sentido de Pertenencia (Compromiso)*

<b>Estrategia: Compromiso</b>						
<b>VARIABLE</b>	<b>PASOS PARA CUMPLIR LA ESTRATEGIA</b>	<b>ACCIÓN</b>	<b>TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>RESPONSABLE DE EJECUCIÓN</b>	<b>INDICADORES DE CUMPLIMIENTO</b>
<b>S</b>	Comunicar a los trabajadores estrategias, objetivos de la organización y desempeño de los	1. Reuniones informativas con trabajadores acerca de objetivos,	Cuatro meses	-Sala de reuniones -Computador -Infocus -Internet	Recursos Humanos	Número de reuniones realizadas/Número de reuniones planificadas

<b>E N T I D O  D E</b>	mismos (Gastón, 2013)	estrategias, logros, fracasos de la organización.		-Mail -Carteleras informativas		
		2.Retroalimentación continua a los trabajadores acerca de su desempeño y elaboración de estrategias de mejora de las mismas		-Sala de reuniones -Computador	Recursos Humanos  Jefes de área	2.Porcentaje de retroalimentaciones recibidas
	Escuchar sugerencias de trabajadores y ponerlas en marcha (Gastón, 2013)	1. “Yo escucho tu idea”. Buzón de ideas y sugerencias en cada departamento	Tres meses	-Cartón -Esfero -Marcadores -Sala de reunión -Computador	Recursos Humanos  Trabajadores  Jefes de área	1.Porcentaje de ideas de sugerencias recibidas

<b>P E R T E N E N C I A</b>		de la organización		-Hojas -Mail -Recursos Financieros: \$1000	Gerente General	
		2 Jerarquizar por mayoría aquellas sugerencias				2.Informe de sugerencias priorizadas
		3.Elaborar un plan de acción para aquellas sugerencias				3.Plan de acción aprobado
		4.Ejecutar el plan de acción				4.Plan de acción implementado
	Permitir que los trabajadores se desenvuelven con autonomía (Gastón, 2013)	1.Empoderar y permitir a los trabajadores que se desenvuelven en proyectos	Cuando existan proyectos	-Computador -Recursos Financieros: \$5000	Recursos Humanos  Jefes de área y de proyectos	1.-Porcentaje de trabajadores participando en proyectos  Impacto e

		existentes de la organización				incremento del factor autonomía/liderazgo o en resultados de la próxima medición de clima
	Invertir en formación del trabajador (Gastón, 2013)	-Realizar capacitaciones con el fin de actualizar conocimientos	Cinco meses	-Capacitador -Computador -Infocus -Internet -Recursos Financieros: \$1000 -Material Didáctico	Recursos Humanos Jefes de área Gerente General	1. Porcentaje de capacitaciones realizadas

Tabla 18

*Plan de mejoramiento de la variable Recursos de Trabajo (Condiciones de trabajo, formación)*

<b>Estrategia: Condiciones de trabajo</b>						
<b>VARIABLE</b>	<b>PASOS PARA CUMPLIR LA ESTRATEGIA</b>	<b>ACCIÓN</b>	<b>TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>RESPONSABLE DE EJECUCIÓN</b>	<b>INDICADORES DE CUMPLIMIENTO</b>
R E C U R S O S  D E	<i>Política empresarial preventiva</i> (Venegas, 2010)	1. Información de compromisos y objetivos	Cuatro semanas	-Reuniones -Cartelera informativa -Mailing	Recursos Humanos	1. Número de trabajadores que conocen los objetivos
		2. Información de programa de mejora continua, "YO ME PROTEJO"		-Sala de reuniones -Computador -Infocus -Folletos	Recursos Humanos  Área de seguridad y salud ocupacional	2. Porcentaje de colaboradores informados
	<i>Organización:</i>	1. Determinar	Dos semanas	-Reunión	Área de	1. Delegados de

T R A B A J O	Delegación de grupos de prevención (Venegas, 2010).	delegados de prevención		-Cartelera informativa -Mailing -Sala de reuniones	seguridad y salud  Recursos Humanos	prevención asignados
	<i>Evaluación de riesgos:</i> Identificación y eliminación de riesgos (Venegas, 2010).	-Identificación de riesgos	Cuatro meses	- Herramientas de medición de riesgos -Computador -Papel -Lápiz Recursos Financieros: \$200	Área de seguridad y salud	1. Informe de identificación de riesgos
		-Evaluación inicial de riesgos laborales				2. Evaluación Inicial de riesgos realizada
<i>Planificación:</i> Actividades y estrategias para	1. Capacitación de información acerca de	Dos meses	-Computador -Sala de reuniones	Área de seguridad y salud	1. Capacitación realizada/Capacitación planificada	

reducir o eliminar el riesgo (Venegas, 2010).	riesgos laborales			-Hojas	Recursos Humanos		
	2.Actividades informativas acerca de la reducción y control de riesgos			-Esfero Recursos Financieros: \$600		Gerente General	2.Porcentaje de actividades de reducción de riesgo desarrolladas
	3.Charlas de cómo actuar en acontecimientos previsibles			-Materiales de apoyo			3.Realización de charlas de prevención planificadas
<i>Ejecución y coordinación:</i> Implementación de procedimientos (Venegas, 2010).	1.Elaboración de procedimientos	Cinco meses		-Computador	Área de seguridad y salud	1.Realización de procedimientos	
	2.Implementació			-Hojas		2.Aprobación de	
				-Esfero Recursos Financieros: \$500			

		n de procedimientos				procedimientos
	<i>Auditoría:</i> Seguimiento de estrategias de prevención (Venegas, 2010).	1.Informe de seguimiento del programa YO ME PROTEJO	Un mes	-Computador -Hojas -Esfero	Área de seguridad y salud	1.Recepción del informe de seguimiento  Impacto e incremento del factor condiciones de trabajo en resultados de la próxima medición de clima
<b>Estrategia: Formación</b>						
	<b>PASOS PARA CUMPLIR LA ESTRATEGIA</b>	<b>ACCIÓN</b>	<b>TIEMPO DE IMPLMETAC IÓN</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>RESPONSABLE DE EJECUCIÓN</b>	<b>INDICADORES DE CUMPLIMIENTO</b>
	Comunicación del	1.Reunión con	Dos semanas	-Carteleras	Recursos	1.Reunión

	plan a miembros de la organización y altos mandos (Fernández y Salinero, 1999)	altos mandos y trabajadores con el fin de comunicar el plan de formación		informativas -Sala de reuniones -Infocus -Computador -Mailing	Humanos  Comunicación organizacional  Gerencia General	realizada/Reunión planificada
	Planificar y detectar necesidades de formación (Fernández y Salinero, 1999)	1.Realizar un informe de identificación de necesidades	Dos meses	-Computador -Hojas -Esfero	Recursos Humanos	1.Informe de identificación de necesidades revisado
2.Realizar evaluación de desempeño para detectar necesidades de formación		Recursos Humanos  Jefes de área			2.Resultados de evaluación de desempeño	
3.Realizar un informe de		Recursos Humanos			3.Recepción de informe de	

		priorización de necesidades				necesidades prioritarias
Diseño y elaboración de un <i>plan de formación</i>  (Fernández y Salinero, 1999)	1. Formulación de objetivos del plan de formación	Dos meses	-Computador -Hojas -Esfero -Internet -Teléfono -Sala de reunión -Mailing -Recursos Financieros: \$700	Recursos Humanos Jefes de área	Objetivos formulados	
	2. Realizar una planificación en base a actividades, contenidos				Planificación operativa desarrollada	
	3. Realizar una planificación en cuanto a duración del plan, presupuesto recursos y formadores			Recursos Humanos Gerente General 3. Informe de presupuesto a utilizar -Informe de recursos a utilizar -Informe de formadores a contratar		

		4. Presentación del plan de formación a altos mandos			Recursos Humanos	4. Plan de formación aprobado
Desarrollo de líneas de ejecución  (Fernández y Salinero, 1999)	1. Ejecución del plan de formación	Seis meses	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Hojas</li> <li>-Esfero</li> <li>-Computador</li> <li>-Sala de reunión</li> <li>-Material de apoyo</li> <li>-Infocus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recursos Humanos</li> <li>Jefes de área</li> <li>Gerencia General</li> </ul>	1. Plan de formación ejecutado	
	2. Informe de seguimiento del plan mediante una evaluación de desempeño				2. Evaluación realizada	
	3. Retroalimentación del plan				3. Porcentaje de retroalimentación recibida	

### 5.2.3.3.1 Seguimiento Planes de Mejoramiento

Todos los factores que a continuación se detallan serán medidos con la misma encuesta de Clima Organizacional de Fernando Toro (ECO); sin embargo, a posterior se detallan acciones complementarias de seguimiento de estos factores.

Tabla 19

*Seguimiento de los planes de mejoramiento*

<b>FACTOR</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>SEGUIMIENTO</b>
<b>Valores Colectivos</b>	<b>Cooperación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Definir indicadores de la colaboración en la organización</li> <li>-Medición de ideas de mejora aportadas por los trabajadores o implementadas</li> <li>- Medición en base a aplicaciones de red de colaboración, tales como: número de mensajes enviados, número de foros, etc.</li> <li>-Capacitaciones</li> <li>- Encuestas de clima o cultura organizacional (Amozorrutia et al, 2013)</li> </ul>
	<b>Responsabilidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Evaluación de desempeño (Molina, 2012).</li> <li>-Rotación y absentismo laboral (Celpax, 2014)</li> </ul>
	<b>Respeto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Evaluación de desempeño por competencias (Molina,2012)</li> </ul>
<b>Calidad y Coherencia en la Dirección</b>	<b>Comunicación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Encuesta de clima organizacional</li> <li>-Realizar la medición de una determinada actividad, analizando el impacto de aquellos mensajes en base al canal de comunicación elegido</li> <li>-Auditoría de comunicación interna</li> </ul>

		(Zapata, 2013)
<b>Estilo de Dirección</b>	<b>Liderazgo</b>	-Evaluación integral al líder -Método de Assessment Center el cual evalúa el comportamiento del líder en ciertas situaciones laborales -Coaching, el cual permite generar conductas positivas al líder y genera cambios óptimos (Bonifaz, 2012)
<b>Retribución</b>	<b>Recompensas y beneficios</b>	-Análisis de sistemas de compensación (Molina, 2012). (Molina,2012)
<b>Estabilidad</b>	<b>Carrera profesional</b>	-Entrevista con el individuo que haya pasado por el proceso de plan de carrera con el fin de conocer aquellas actividades planificadas y realizadas -Evaluación de desempeño acerca del cumplimiento de objetivos -Evaluación de competencias del colaborador (Molina,2012)
<b>Sentido de pertenencia</b>	<b>Compromiso</b>	-Evaluación de desempeño -Rotación y absentismo laboral -Test de medición de compromiso laboral -Buzón de sugerencias (Celpax, 2014)
<b>Relaciones Interpersonales</b>	<b>Relaciones Sociales</b>	-Evaluación de desempeño por competencias (Molina,2012)
		-Realización de una evaluación acerca de las condiciones de trabajo al colaborador

<b>Recursos del trabajo</b>	<b>Condiciones de trabajo</b>	-Entrevista a trabajadores acerca de sus condiciones de trabajo - <i>Buzón de condiciones de trabajo</i> , en el que se pretende conocer la opinión del trabajador acerca de sus herramientas y equipos de trabajo -Utilización de herramientas de medición (Dalmau y Nogareda, 1999)
	<b>Formación</b>	-Evaluación de desempeño -Evaluación de desempeño por competencias (Molina,2012)

#### 5.2.3.3.2 Efectividad del plan de mejoramiento

La efectividad de los planes de mejora será constatada en base a los indicadores de cumplimiento propuestos en cada variable mencionada anteriormente. Posteriormente se verificará el impacto de estos planes mediante la aplicación de misma encuesta de Fernando Toro (ECO) cada seis meses o un año; y a través de acciones de seguimiento para cada variable.

#### 5.2.4 Gestión y Plan de Comunicación de la Encuesta

##### 5.2.4.1 Gestión

Según la norma ISO 9000, la gestión es un conjunto de actividades cuya función es dirigir y generar un control en la organización. Para Aljure (2015), la gestión comprende los siguientes subprocesos:

- Planeación
- Organización
- Ejecución
- Control

La organización (recursos, normas...), ejecución (implementación de recursos) y control (verificación de uso de recursos) son subprocesos que dependen en gran

medida de la planeación, dado que esta definirá el éxito. Es por eso que se enfatizará con más profundidad a continuación el subproceso Planeación.

#### 5.2.4.1.2 Planeación

El proceso para generar una planificación organizacional comprende (Aljure, 2015):

- Objetivos
- Actividades para lograr los objetivos
- Recursos, aquellos los cuales permiten el desarrollo de dichas actividades, pueden ser materiales, equipos, monetarios, personas.
- Proveedores de aquellos recursos
- Medición de logro de objetivos y utilización de recursos

#### 5.2.4.1.3 Planeación Estratégica

El proceso para generar un plan estratégico, según Aljure (2015, p. 101), es el siguiente:

1. Análisis Situacional: Identificación de estado actual y recopilación de información. Planteamiento de un plan de comunicación.
2. Análisis FODA: Identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
3. Definición de objetivos: Definición de objetivos según resultados de los dos primeros pasos.
4. Definición de públicos: Identificación y clasificación según los objetivos.
5. Definición de mensajes: Aquellos mensajes mencionados por cada público.
6. Definición de un plan de acción: Planteamiento de estrategias y herramientas de acuerdo con los recursos actuales para lograr objetivos. Elaboración de cronograma.
7. Definición de indicadores.

#### **5.2.4.2 Comunicación Organizacional**

La comunicación que permite el intercambio de información entre 2 o más individuos mediante el lenguaje u otras formas (Aparicio y Blanco, 2009).

La comunicación organizacional es un conjunto de actividades y estrategias que

agilitan los mensajes entre los trabajadores y en el medio (Sayago, 2009).

La comunicación es el medio por el cual se transmite programas de desarrollo, cabe mencionar que la comunicación si no ha sido generada puede afectar principalmente al clima organizacional (Gan y Berbel, 2012), dado que la comunicación posibilita la información, toma de decisiones, diagnóstico y solución de problemas (Sayago, 2009):

La comunicación organizacional según Joan Costa (citado en Aljure, 2015), comprende tres ámbitos:

- Comunicación Institucional: Relaciones con proveedores, usuarios, consumidores, distribuidores que están relacionados con el producto o servicio.
- Comunicación Interna: Relaciones entre altos mandos y pares dentro de la organización.
- Comunicación comercial: Relación con el público y clientes, interesados en el producto o servicio.

En esta investigación se trabajará con la comunicación interna, la cual comprende actividades en la organización que permiten circular el mensaje por diversos medios, con el fin de proporcionar comunicación, lazos amistosos, motivación y así alcanzar los objetivos organizacionales (Sayago, 2009). Es importante mencionar que cuando se trabaja con este tipo de planes para impulsar la comunicación, este se convierte en un programa de desarrollo y en un programa de mejora.

#### 5.2.4.2.1 Herramientas de la comunicación interna

Para Aljure (2015), la gestión de la comunicación interna puede constar de las siguientes tácticas:

- Reuniones de trabajo
- Revista, boletín
- Cartelera
- E- mail
- Folletos
- Capacitaciones

- Videos
- Buzones
- Entre otros.

#### 5.2.4.2.2 Estructura de un Plan Táctico de Comunicación

A partir de los resultados obtenidos desde el punto 1 al 5 de la planeación estratégica, y luego de definir las herramientas de comunicación interna; según Aljure, el plan de acción comprende los siguientes aspectos (2015, p. 181):

- Objetivos
- Públicos
- Mensajes
- Herramientas y acciones
- Tiempos y cronogramas
- Indicadores

La importancia de generar un plan táctico de comunicación, es por el hecho de comunicar a los trabajadores iniciando desde el concepto y pasos que se abarcarán para la realización de la encuesta y pasos posteriores que se llevarán a cabo.

A continuación se presenta un cronograma de comunicación en donde se desglosa los pasos y el tiempo que tomará este proceso:

Tabla 20

*Cronograma de comunicación acerca del proceso de efectividad de los planes de mejoramiento de clima organizacional*

Mensaje	Público	Herramientas	Fechas																			
			Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 16				Mes 22			
			S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Información: ¿Qué es el clima organizacional y que variables comprende?	-Personal: sede fábrica (40 trabajadores)	-Email -Cartelera informativa -Folletos																				
	-Personal: sede tienda (3 trabajadores)	- Email -Cartelera informativa																				
Información: ¿Cómo aporta el clima organizacional a la empresa?	-Personal: sede fábrica (40 trabajadores)	- Email -Cartelera informativa -Folletos																				
	-Personal: sede tienda (3 trabajadores)	- Email -Cartelera informativa																				
Información: ¿Qué beneficios obtenemos luego de	-Personal: sede fábrica (40 trabajadores)	- Email -Cartelera informativa																				









#### **5.2.4.2.2.1 Ejecución**

La ejecución de esta encuesta, iniciará con información acerca del clima organizacional y sus correspondientes variables. La importancia del clima organizacional en la organización y sus beneficios. Posteriormente se informará que se aplicará una encuesta de clima organizacional, la metodología de resolución de la misma y la fecha de ejecución de la misma. Luego de llenar el instrumento de medición se pretende realizar un análisis de datos obtenidos y la presentación de estos a los miembros que conforman la organización. A partir del conocimiento de los resultados se adaptará las propuestas de planes de acción de las variables en base a la realidad de la organización conjuntamente con los trabajadores. Estos resultados serán explicados y se solicitará la aprobación del plan de acción. Luego se difundirá la información acerca de la aprobación del plan de acción y posterior a esto se realizará la implementación de los mismos. Finalmente se evaluará la efectividad de dicho plan de acción.

Con mayor amplitud se desarrollará en el apartado de Procedimiento.

#### **5.2.4.2.2.1 Análisis y Presentación de Resultados**

##### **Análisis de Resultados**

El análisis de resultados se realizará con el Gerente General en la sala de reuniones. Se iniciará con una tabulación de información, se presentará un informe inicial en el cual se realiza un análisis general de todos los resultados de las encuestas resueltas por los colaboradores con su correspondiente descripción de cada resultado de las variables de la encuesta.

##### **Presentación de resultados**

La presentación formal de resultados buscará mostrar la situación y percepción de los trabajadores en relación a la empresa, esta información será mostrada al Gerente General, a los 40 trabajadores de la sede fábrica y a los 3 trabajadores de la sede

tienda. La presentación de resultados se realizará en la sede fábrica en la sala de reuniones. Se pretenderá proyectar los resultados de dicha información a través de gráficas de barras con su correspondiente análisis descriptivo de cada variable de la encuesta de clima organizacional.

La información anteriormente mencionada se ampliará con más énfasis en el apartado de Metodología.

### **5.3 El Liderazgo**

El liderazgo busca conseguir cambios mediante líderes que construyan una visión e inspiren a los demás a lograrlo (Franchi, 2009). El liderazgo según Guillén (2012), es un proceso donde se genera influencia en relación a las actividades que conducen al logro de un objetivo, mientras que el poder es “un recurso que capacita al líder para inducir a los seguidores a que cumplan con la tarea” (Guillén, 2012, p.14). El proceso de liderazgo según Malaret (2010, p.70), comprende tres etapas:

1. Marcar un camino y definición de visión organizacional
2. Comunicación y coordinación, se busca que los trabajadores se sientan parte de la organización mediante la apropiación de la visión.
3. Motivación e inspiración a trabajadores

Según Covey (1991), (citado en Zayas y Cabrera, 2006, p. 14) el liderazgo se centra en cuatro roles, los cuales son:

-Modelar: Mediante las acciones del líder, los demás confían y siguen sus pasos y comportamientos.

-Encontrar caminos: Los líderes buscan oportunidades y crean rumbos estratégicos para la organización.

-Alinear: Luego de crear los rumbos estratégicos para la organización, los líderes son aquellos que hacen alcanzables dichos objetivos o rumbos; apoyados en los miembros de la organización será más fácil lograr objetivos o metas y descubrir oportunidades futuras en los constantes cambios.

Facultad: Permite la creatividad en todos los trabajadores, mejorando aquellos procesos e incrementando la productividad porque la gente se siente motivada por las oportunidades que la organización otorga.

### 5.3.1 Teorías del liderazgo

#### 5.3.1.1 Teoría del liderazgo situacional

Hersey y Blanchard (1969), desarrollan esta teoría, en la que considera al líder, aquel que atiende a un rol de progenitor, en el cual genera más libertad y deja el control de lado siempre y cuando exista responsabilidad por parte del liderado. Esta teoría menciona que si el liderado no realiza las tareas, el líder deberá dar instrucciones precisas y entendibles y si el liderado es incapaz de desarrollarlas, el líder deberá orientar a la tarea por la ausencia de habilidad del mismo. Si la persona que es liderada no realiza su tarea pero es capaz de desarrollarla, el líder deberá generar estrategias de apoyo y motivación (Robbins y DeCenzo, 2009).

#### 5.3.1.2 Teoría del liderazgo enfocado en la dimensión de iniciativa para la estructura

El líder crea un espacio donde los miembros de la organización tienden a trabajar en equipo para el logro de objetivos. El líder distribuye tareas definidas a cada trabajador, y el mismo espera determinadas conductas de parte de los demás (Pazmiño, 2010).

#### 5.3.1.3 Teoría de la trayectoria a la meta

Esta teoría fue propuesta por Robert House (1971), el cual explica que el líder ayuda a sus liderados o seguidores a alcanzar objetivos o metas y el líder proporciona la guía o dirección para que el liderado logre cumplir dichas metas en beneficio de la organización o grupo de trabajo (Robbins, 2004).

#### 5.3.1.4 Teoría de los recursos cognoscitivos

Teoría propuesta por Fiedler y García (1987), la cual afirma que el estrés o la tensión es un problema para el líder, dado que la tensión determina si la experiencia y desempeño del líder contribuyen a la obtención de resultados. Por el contrario, si existen situaciones de baja tensión, el líder tendrá un desenvolvimiento beneficioso para la obtención de resultados y desempeño (Robbins, 2004).

### **5.3.2 Estilos de Liderazgo**

#### **5.3.2.1 Liderazgo Autocrático**

Liderazgo en el cual el líder se responsabiliza por la toma de decisiones y existe escasa colaboración por parte de los trabajadores en cuanto a la realización de tareas y alcance de metas. Este estilo de liderazgo se conoce por los castigos hacia los subordinados y por la creación de un clima organizacional lleno de temor y control (Zayas y Cabrera, 2006).

#### **5.3.2.2 Liderazgo democrático**

El líder comparte y estimula la participación de todos los miembros de la organización, impulsando y motivando a alcanzar las metas y objetivos. Este estilo de liderazgo genera mayor satisfacción laboral y mayor trabajo en equipo ya que promueve la participación grupal y los trabajadores demuestran su iniciativa y creatividad en beneficio para el logro de resultados organizacionales. Es un liderazgo el cual la autoridad es descentralizada; existe trabajo en equipo en las continuas consultas acerca de cómo lograr determinadas soluciones a conflictos. Este liderazgo genera espacios de empoderamiento a los trabajadores y otorga responsabilidades (Zayas y Cabrera, 2006).

#### **5.3.2.3 Liderazgo Transformacional**

También llamado liderazgo carismático se enfoca en que el líder se muestra simbólico con comunicación no verbal, estimula a sus liderados y los inspira. El líder genera confianza hacia sus seguidores y hacia el mismo, cree en las expectativas de los demás. Es un tipo de liderazgo que permite el cambio en objetivos, conductas, creencias, necesidades, etc., genera resultados y transforma a todos los colaboradores para lograr alcanzar objetivos de la empresa y deja de lado intereses personales. Este tipo de liderazgo consta de tres conductas específicas para el líder. La primera se basa en establecer la visión del futuro y de conocer el propósito común. La segunda conducta se basa en crear expectativas con el fin de estimular a los trabajadores y generar confianza hacia los seguidores (Pazmiño, 2010). La tercera conducta es el establecimiento de un “modelo de roles” (Pazmiño, 2010, p. 99), es

decir, moldear conductas deseadas y creencias las cuales permitirán alcanzar la visión (Pazmiño, 2010).

#### 5.3.2.4 Liderazgo de cambios

La conducta del líder afecta a distintos aspectos de la organización tales como misión, visión, cambio y cultura organizacional (Mejía, Zea y Pérez, 2006).

Según D'Souza (1998), el líder que genera cambios tiene capacidad de diagnóstico, lo cual permite una planificación y el desarrollo de cambios, mediante la evaluación y seguimiento de la motivación del personal en relación al deseo de lograr un cambio y el papel fundamental que desempeña el líder como agente estratégico. La habilidad de planificación permite la creación y desarrollo de nuevos objetivos, creatividad; los líderes deben planificar una estrategia para evitar la resistencia al cambio. La habilidad para motivar es una fuente de apoyo para el logro de objetivos y competencias, de esta forma los colaboradores podrán enfrentarse al cambio con sus propias herramientas. La habilidad de implementar un adecuado plan debe estar relacionado con la experiencia del líder y recursos necesarios para el cambio. El líder del cambio mantiene motivados y "elevada la moral de los colaboradores" (D'Souza, 1998, p. 38) durante el proceso de cambio; comprende las tensiones o creencias por dicha transformación y genera una acción antes de evaluar el proceso de cambio. El líder posee habilidades de evaluación, la cual permite un equilibrio en el proceso con el diagnóstico, el líder de cambios genera gratificación a aquellos colaboradores que permitieron el cambio el realizado.

### 5.3.2.4.1 Atributos indispensables para liderar el cambio

El líder para generar cambios debe poseer las siguientes características:



*Figura 3. Características para liderar el cambio. Tomada de (Timothy, 2013, p.77)*

Los seis atributos mencionados son aquellos que permiten generar cambios duraderos y muy significativos en las organizaciones por parte de los líderes. Estos atributos generan en los colaboradores la idea de que los cambios son importantes, dado que beneficiará y potenciará el éxito en toda la organización (Timothy, 2013).

## 5.4 Administración de Proyectos

### 5.4.1 Proyecto

Para Bataller (2016), un proyecto es una iniciativa orientada al logro de objetivos que han sido determinados con un tiempo y un presupuesto; el logro de aquellos objetivos se obtiene mediante la realización de una actividad compuesta por determinadas tareas con un orden específico. En otras palabras, el proyecto comprende acciones en las cuales recursos tanto financieros, tecnológicos, humanos, materiales se juntan para desempeñar una tarea, con el fin de obtener un cambio beneficioso. El éxito del

proyecto dependerá de la gestión adecuada del mismo.

#### **5.4.1.1 El proyecto y sus elementos**

Para Bataller (2016), el proyecto debe tomar en cuenta los siguientes elementos:

-*Objetivos*: En el proyecto se deben desarrollar e identificar aquellos objetivos que justifiquen la razón del proyecto. Los objetivos deben ser SMART, “concretos, cuantificables, alcanzables, relevantes y temporales” (Bataller, 2016, p. 15).

- *Elementos y participantes*: Para iniciar con un proyecto es indispensable conocer los datos de los participantes, conocer el equipo del proyecto permite conocer sus necesidades y entender los riesgos futuros. Además de identificar con que participantes se trabajará, los elementos permitirán conocer la metodología a emplearse. Para Bataller (2016, p.17), existe una metodología compuesta por cinco pasos:

1. *Definición del proyecto*: Identificación de necesidad y viabilidad del proyecto
2. *Planificación y diseño*: Identificación de solución a desarrollar mediante actividades
3. *Gestión del proyecto*: Control de tareas mediante el seguimiento desde el día de la ejecución del mismo con el fin de conocer resultados luego de la implementación de soluciones
4. *Gestión de la documentación*: Definición de los documentos en cuanto a origen, contenido y destino de los mismos.
5. *Gestión de calidad*: Mediante herramientas de evaluación se pretenderá conocer los resultados finales del proyecto.

-*La definición y metodología*: Se prevé el personal, costos y planificación para llevar a cabo las actividades propuestas. En otras palabras, se identifica al proyecto, y se propone alternativas tanto técnicas como operativas y un estudio económico para el desarrollo del proyecto (Bataller, 2016).

#### **5.4.2 Administración de Proyectos**

Anteriormente se ha definido conceptos y elementos importantes para el proyecto; sin embargo luego de estudiar la viabilidad del proyecto es importante generar una

planificación con el correspondiente seguimiento.

Para Bataller (2016), la administración de proyectos es un proceso en donde se determina quién, cómo, dónde, cuándo se puede llevar a cabo determinadas tareas.

#### **5.4.2.1 Metodología de la administración de proyectos**

La planificación o administración es un proceso de control, el cual consta de una metodología compuesta por siete actividades, las cuales son:

1. Determinar requisitos del cliente: Se conoce que pretende lograr el cliente con el desarrollo del proyecto.
2. Determinar necesidades y estrategias: Se identifican necesidades y estrategias para el desarrollo del proyecto, enfocando con los elementos que se mencionaron en el apartado del proyecto.
3. Definición de objetivos del proyecto: Se identifican y se desarrollan objetivos de tipo SMART, definidos anteriormente.
4. División por tareas: Es el primer paso del proceso de planificación, en el cual el administrador de proyectos desglosa las actividades y asigna recursos y responsables para el desarrollo del mismo.
5. Desarrollo del programa de trabajo o programación: La programación hace referencia a la división del proyecto en secuencia, de esta forma se podrá determinar y asignar recursos, presupuestos y tiempos.
6. Control y revisión: Seguimiento del proyecto al finalizar la planificación.
7. Reprogramación: En la fase de control y revisión se puede constatar si los objetivos del proyecto fueron los esperados o si hubo una desviación en cuanto a la naturaleza del proyecto.

#### **5.4.2.2 Tipos de Proyectos**

Para Palladino (2014, p.29), los proyectos pueden ser internos o proyectos externos, a continuación se plasma la diferencia de los mismos:

Tabla 21  
Tipos de proyectos

<b>PROYECTOS</b>		
<b>Proyecto Interno</b>	<b>Proceso de planificación</b>	<b>Proyecto Externo</b>
Análisis del proyecto		Elaboración de la oferta
Determinación de opciones existentes		Adjudicación del contrato
Formulación		Planificación detallada de la obra
Planificación de actividades a realizar		
Desarrollo y realización	<b>Realización del proyecto</b>	Desarrollo y realización
<b>Ejecución o entrega del proyecto</b>		

Tomado de (Palladino, 2014, p.29)

El proyecto de esta investigación es de tipo interno dado que se trabajará con los colaboradores, se obtendrá información acerca de sus percepciones, se desarrollará planes de mejoramiento compuestas con sus estrategias de acción y se implementará dicho plan.

## 6. Hipótesis

La efectividad de un plan de mejoramiento puede incrementar los resultados de clima organizacional

## 7. Metodología

### 7.1 Enfoque, alcance y tipo de diseño

Este estudio tiene un enfoque cuantitativo, porque se pretenderá obtener datos

objetivos, representativos y mediante análisis estadístico, comprender el problema de investigación y comprobar la hipótesis.

El alcance es Descriptivo, se buscará mediante este alcance comprender y describir situaciones en base al contexto del problema, es decir describir cómo los trabajadores perciben a la organización, y en base a eso generar un plan de mejoramiento.

El diseño de esta investigación es un diseño no experimental, porque no existe manipulación de variables y es de tipo transversal, porque se buscará describir asociaciones mediante la recolección de información en una única vez (Soussa, Driessnak y Costa, 2007).

## 7.2 Muestreo

El estudio se realiza en una empresa productora de balanceado ubicada en Quito, con 45 trabajadores. El muestreo aplicable en esta investigación será mediante una muestra probabilística, lo que significa que todos tienen la misma probabilidad de ser seleccionados. Este estudio descriptivo será basado en 43 colaboradores, ya que es una muestra representativa, que será constituida por la totalidad de los trabajadores a excepción del Gerente General y trabajadora en periodo de lactancia, que, de acuerdo a los criterios de inclusión y exclusión, los participantes serán los colaboradores de la empresa productora de balanceado ubicada en Quito, y serán los siguientes criterios:

Tabla 22

### *Criterios de Inclusión y Exclusión*

Criterios de Inclusión	Criterios de Exclusión
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Colaboradores mujeres u hombres</li> <li>- Colaboradores de cualquier rango de edad</li> <li>- Colaboradores de todos los departamentos /áreas</li> <li>- Colaboradores planta industrial</li> <li>- Colaboradores de la tienda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gerente General</li> <li>- Trabajadora en periodo de lactancia</li> </ul>

### 7.3 Recolección de Datos

La información recopilada acerca de la efectividad de un plan de mejoramiento de clima organizacional en una empresa privada productora de balanceado ubicada en Quito, será obtenida a través de una encuesta para medir clima organizacional.

Esta encuesta se basará en el instrumento de medición de Fernando Toro: ECO (1992), el cual busca conocer la percepción de los colaboradores acerca de su realidad laboral.

Este instrumento consta de una escala de calificación de Likert de cinco puntos los cuales son: “4. Totalmente de acuerdo, 3. En parte de acuerdo. 2. En parte en desacuerdo. 1. Totalmente en desacuerdo. 0. No estoy seguro del asunto” (Toro, 2010).

Esta encuesta consta según Toro (2001) consta de 49 ítems los cuales buscan medir ocho variables, las cuales son:

- Relaciones Interpersonales:* Interacción entre compañeros de trabajo, y el apoyo percibido
- Estilo de dirección:* Nivel de liderazgo que los jefes inmediatos mantienen con colaboradores o subordinados.
- Sentido de pertenencia:*
- Retribución:* Recompensas por un trabajo realizado en la empresa.
- Recursos en el trabajo:* Enfoca las instalaciones, seguridad en el trabajo, equipos y materiales aptos para desempeñar funciones y oportunidades de aprendizaje que la empresa ofrece a los trabajadores para actualizar conocimientos.
- Estabilidad:* Nivel de oportunidad de desarrollo que tienen los colaboradores para crecer dentro de la empresa y posibilidades de mantener el puesto de trabajo.
- Claridad y Coherencia en la Dirección:* Nivel de comunicación que perciben los trabajadores de parte del jefe inmediato, información de parte de la empresa a los colaboradores, metas, objetivos, trato de altos mandos hacia los colaboradores.
- Valores Colectivos:* Según Fernando Toro (2010), esta variable comprende
  - Cooperación:* Trabajo en equipo y apoyo mutuo entre colaboradores con el fin de lograr apoyo en la obtención de objetivos organizacionales.

*-Responsabilidad:* Autonomía que los trabajadores sienten y tienen a realizar un determinado trabajo. Cumplimiento de objetivos y de actividades.

*-Respeto:* Consideración, aprecio y tolerancia al realizar una tarea o al comunicar algo.

#### **7.4 Pre Validación del Instrumento**

En la pre validación del instrumento se ha elegido una encuesta porque es considerado como una técnica cuantitativa que permite conocer el contexto de una determinada población de una manera más amplia. Esta encuesta permite la estandarización de datos y su correspondiente análisis estadístico (Madrigal, Marín, Mitrandá, Mora, Muñoz, Olaso, Orozco y Panigua, 2009).

Para la pre- validación del instrumento se ha requerido la validación de dos docentes, quienes han valorado la calidad del instrumento y la pertinencia. Con el fin de constatar el proceso de validación los dos validadores firmaron el acta de validación (Ver anexo 1).

#### **7.5 Procedimiento**

Se llevará a cabo una reunión con altos mandos de la empresa y con cada jefe de área para socializar y obtener una autorización para realizar este estudio, con el fin que conozcan los objetivos que se buscan alcanzar, técnica a utilizar, procedimiento y acuerdos de confidencialidad.

Luego de haber sido aprobada y aceptada por altos mandos el procedimiento para llevar a cabo esta investigación, la misma se basará en la estructura de un plan táctico de comunicación, el cual se mencionó en el apartado de cronograma de comunicación.

Inicialmente en la semana 1 del mes 1 se informará mediante canales de comunicación como email, carteleras informativas y folletos el significado de Clima organizacional y las correspondientes variables a los 40 trabajadores de la sede fábrica y a 3 trabajadores de la sede tienda. Posteriormente en la semana 2 del mes 1 se informará a los 40 trabajadores de la sede fábrica y a los 3 trabajadores de la sede tienda acerca del aporte del clima organizacional en la empresa mediante email, carteleras informativas y folletos. Luego, en la semana 3 del mes 1 se informará a los

40 trabajadores de la sede fábrica y a los 3 trabajadores de la sede tienda los beneficios que se obtendrán luego de realizar la medición del clima organizacional mediante email, carteleras informativas y folletos. En la semana 4 del mes 1, se brindará información a los 40 trabajadores de la sede fábrica y a los 3 trabajadores de la sede tienda acerca de la aplicación de la encuesta para medir clima organizacional y en esta información todos los colaboradores serán convidados a participar y se explicará a los mismos el objetivo del estudio y acuerdos de confidencialidad (aquellos que estén de acuerdo y firmen el consentimiento informado serán incluidos en la muestra de dicho instrumento y su uso posterior), esta información será detallada a través de email, carteleras informativas.

En la semana 1 del mes 2 se brindará información acerca de la forma de llenar la encuesta de clima organizacional a los 40 trabajadores de la sede fábrica, a los 3 trabajadores de la sede tienda mediante email y carteleras informativas. En esta misma semana se informará al gerente general acerca del procedimiento de desarrollo de la encuesta con el fin de que esté al tanto del proceso. En la semana 2 del mes 2 se ejecutará la encuesta con los 40 trabajadores de la sede fábrica en una sala de reunión, los 40 trabajadores están distribuidos en base a áreas; primero se pretenderá iniciar con el área de Mantenimiento, luego en el área de Producción, área de Calidad, área Logística y en el área de Contabilidad; y con los 3 trabajadores de la sede tienda en donde un responsable de Recursos Humanos se movilizará a la sede para aplicar la encuesta en una sala de reunión.

Cabe recalcar que estas encuestas se realizarán en forma anónima e individualmente. Las encuestas se van a llevar a cabo por el evaluador en la sala de reunión de ambas sedes, en horario laboral (08:00 am - 17:00). Antes de iniciar con la encuesta se preguntará a cada colaborador si existe entendimiento de la misma, el procedimiento de resolución de la encuesta durará 15 minutos por todos los trabajadores Como incentivo al apoyo brindado en la encuesta se les brindará a los trabajadores un lunch compuesto por un sándwich y una gaseosa. En la semana 3 del mes 2 se realizará el análisis de resultados con el Gerente General a través de una reunión. En esta misma semana se convocará mediante email a acudir a la sede fábrica a los 3 trabajadores de la sede tienda para la presentación formal de resultados de la encuesta.

En la semana 1 del mes 3, se realizará la presentación formal de resultados a los 40 trabajadores de la sede fábrica y a los 3 trabajadores de la sede tienda en la sala de

reuniones de la sede fábrica y al Gerente General; aquella información será enviada a sus respectivos emails. En la semana 2 del mes 3, se adaptará las propuestas de plan de acción en base a la realidad de la organización conjuntamente con los 40 trabajadores de la sede fábrica y los 3 trabajadores de la sede tienda en la sede fábrica mediante una reunión y se enviará la información a sus emails. En la misma semana, se enviará las propuestas de mejoramiento y se solicitará la aprobación de las mismas por parte del Gerente General a través de una reunión. En la semana 3 del mes 3, se hará la difusión de los planes de acción aprobados a los 40 trabajadores de la sede fábrica, a los 3 trabajadores de la sede tienda y al Gerente General mediante carteleras informativas y email. La implementación de planes de acción se realizará en la semana 4 del mes 3, y se informará a los 40 trabajadores de la sede fábrica, a los 3 trabajadores de la sede tienda. La evaluación de la efectividad del plan de acción se la realizará en el mes 4 semana 4, con los 40 trabajadores de la sede fábrica, a los 3 trabajadores de la sede tienda y el Gerente General.

### **7.6 Tipo de Análisis**

Mediante una hoja de cálculo de Excel, se realizará un análisis estadístico-Descriptivo, se pretenderá analizar mediante tabulación de información, distribución de frecuencias en base a las respuestas referentes a la encuesta de clima organizacional; con el apoyo de gráficas de barras se describirá dicha información mediante un análisis global de la organización.

### **8. Viabilidad**

Esta investigación ha sido guiada por el docente tutor Javier Navarrete Guerra, Psicólogo Organizacional, quien posee larga trayectoria en el ámbito empresarial y sobretodo porque ha trabajado en temas enfocados a clima organizacional, planes de mejora; además, la experiencia en el ámbito organizacional ha permitido la realización del proyecto con su respectiva supervisión.

El presente proyecto de investigación fue viable dado que se realizó en el lugar de trabajo de la autora y existió permiso por parte del Gerente General para el desarrollo del mismo. Esta investigación como se ha mencionado en anteriores apartados apoya a la organización en conocer el estado de la empresa, partiendo luego de la medición en conocer que factores del clima organizacional están en puntos críticos o aquellos

por los cuales se deben proponer planes de mejora y su correspondiente implementación. Se busca además la evaluación de la efectividad con el fin de dar un seguimiento o control mediante indicadores y por la aplicación de la misma encuesta a posterior; lo que favorecerá en generar mayor calidad de vida laboral, obtención de resultados y sobretodo el clima organizacional en un estado óptimo para la consecución de logros y el bienestar del trabajador.

Los trabajadores que fueron parte de este proceso han sido seleccionados en base a criterios de exclusión e inclusión, los cuales se mencionan en el apartado de metodología. El alcance de este proyecto, objetivos y metodología han sido factibles de ejecutar; este proceso de investigación se lo ha realizado en el lapso de tres meses, tiempo estipulado por la Universidad.

Para lograr culminar con el proyecto se generó un cronograma de comunicación, cuyo objetivo es informar a los trabajadores los pasos que se pretenden seguir para la ejecución de la encuesta, planes de mejora, implementación y efectividad; dado que es necesario de la comprensión de cada uno de los trabajadores acerca de este proceso de investigación y los pasos a seguir.

## **9. Aspectos Éticos**

### **9.1 Consentimiento Informado**

El consentimiento informado (Anexo 2) se utilizará como un documento de confidencialidad en el que los trabajadores mayores de edad de la empresa de balanceado ubicada en Quito aceptaran voluntariamente participar en esta investigación, conocerán objetivos, procedimiento que se utilizará para recabar la información. De esta forma, estarán conscientes que la información que proporcionarán a la investigación será sumamente confidencial y no se les comprometerá a posterior; la información que se obtendrá será solamente utilizada como apoyo para esta investigación.

### **9.2 Tratamiento de la información**

La información será manejada con su debida confidencialidad, previamente informados en el consentimiento informado que los datos recopilados tendrán fines

como apoyo para esta investigación. Adicionalmente, la encuesta como herramienta de investigación, contendrá un código para cada encuesta porque estas no incluirán ningún tipo de información de los participantes.

### **9.3 Autorreflexividad**

Considero que el clima laboral es fundamental estudiarlo ya que de este factor dependerán muchos resultados organizacionales; mi interés por realizar este estudio es por conocer el estado de la organización, por comprender cada una de las variables de clima organizacional y como repercuten en distintos resultados de la organización. Adicionalmente, lo que me ha motivado realizar este estudio es el interés por comprender la perspectiva de los trabajadores en relación a su clima, que factores están fallando y que deben ser mejorados con el fin de conocer aquellos resultados luego de la aplicación de la encuesta para poder adaptar los planes de mejora que propongo y evaluar la efectividad de estos después de la implementación. Algo que me ha llenado de mucha expectativa es medir el clima dado que nunca se ha medido y no se ha propuesto ningún tipo de acción. Estoy segura que el mejorar el clima organizacional beneficiará no solo a los trabajadores en cuanto a su bienestar, sino también a la organización puesto que si los trabajadores se encuentran felices en su ambiente de trabajo, generaran resultados altamente positivos y sobretodo logran aquellos resultados que tanto la organización busca.

### **9.4 Consecuencias de la Información**

La información que será recopilada será beneficiada netamente a los trabajadores; en otras palabras será como un apoyo para incrementar el bienestar del trabajador, mejorar el clima organizacional y evaluar la efectividad de los planes de mejoramiento. Por otro lado, muchos colaboradores al llenar la encuesta podrán mostrar cierta incertidumbre de lo que se hará con los resultados de dicho estudio, para minimizar esta duda, se realiza un cronograma de comunicación el cual enfoca cada uno de los pasos de este proceso de investigación, con el fin de que los trabajadores estén al tanto del objetivo del estudio, el camino hacia dónde van los resultados de esta investigación.

También, la presentación de resultados será de forma anónima, lo cual no comprometerá a ningún participante.

Durante todo este proceso de investigación, se busca que los colaboradores comprendan la esencia del proyecto, y no presenten descontentos, todo esto se logrará a través de los canales de comunicación correspondientes y sobre todo por la predisposición a generar los cambios a través de planes de mejoramiento que son enfocados a su bienestar laboral.

### **9.5 Devolución de Resultados**

La comunicación de resultados será a través de los 40 trabajadores de la sede fábrica, a los 3 trabajadores de la sede tienda y el Gerente General. En el apartado de cronograma de comunicación se desglosa paso a paso, los ítems que se abordarán con el fin de dar a conocer a los trabajadores y al Gerente General todo el proceso y los resultados que se pueden obtener.

### **9.6 Derechos del Autor**

La presente investigación “Efectividad de un plan de mejoramiento de clima organizacional en una empresa privada de Quito”, se encuentra basada de acuerdo a las políticas que la Universidad de las Américas dispone en el Reglamento de Titulación N°13, el que explica lo siguiente:

“La propiedad intelectual de los trabajos de titulación pertenecerá a la Universidad. En casos extraordinarios en los que el o los estudiantes tengan razones para solicitar que la propiedad intelectual les pertenezca, deberán solicitarlo directamente a su Decano o Director, quién tratará el tema con la Vicerrectoría y la Dirección de Coordinación Docente. Se comunicará la respuesta al solicitante a más tardar dentro de los 30 días siguientes a su requerimiento. Los trabajos de titulación, de aceptarse el requerimiento del estudiante, serán tratados como secreto comercial e información no divulgada en los términos previstos en la Ley de Propiedad intelectual” (Universidad de las Américas, 2015, p.8).

## **10. Análisis de Estrategias de Intervención**

Las estrategias de intervención propuestas nacen a partir del instrumento de medición de clima organizacional de Fernando Toro: ECO, en el cual se desarrolla un banco de

alternativas estratégicas de mejoramiento.

En la variable Valores colectivos comprende (Cooperación, Respeto y Responsabilidad) (Toro, 2010),

En cuanto a la Cooperación:

1. Fomentar la cooperación en la cultura organizacional (Amozorrutia et al., 2013): La misión, visión deben ser entendidos por los trabajadores a través de dos reuniones con colaboradores para socializar misión, visión y valores organizacionales.
2. Estructuras de cooperación (Amozorrutia et al., 2013): mediante un programa denominado : *'Yo me uno y apporto mis ideas'*, en el cual el trabajador propone sus ideas y las inserta en las cajitas de ideas para lograr resultados determinados o hacia la obtención del logro de un proyecto.
3. Tecnología cooperativa (Amozorrutia et al., 2013), a través de capacitación acerca del uso de una plataforma tecnológica de respaldo de documentos fuera de la oficina y dentro de la misma y mediante la creación de un chat grupal de trabajo de la organización para inquietudes.
4. Liderazgo que fomenta la cooperación (Amozorrutia et al., 2013), mediante la retroalimentación continua de altos mandos hacia trabajadores y mediante la capacitación de liderazgo y trabajo en equipo.
5. Integración del equipo (Amozorrutia et al., 2013), a través de talleres Team building y talleres outdoor
6. Reconocimiento por éxitos de la cooperación (Amozorrutia et al., 2013), mediante una evaluación por pares, retroalimentaciones por cumplimiento y a través de un programa de reconocimiento de objetivos por el cumplimiento de la colaboración.

En cuanto a la Responsabilidad

1. Adecuar al trabajador al ambiente de trabajo (WordMeter, 2012), mediante el correcto proceso de selección del personal
2. Establecimiento de objetivos y cumplimiento de los mismos (WordMeter, 2012), a través de una reunión informativa acerca de objetivos a cumplirse en un determinado periodo de tiempo.

3. Reconocimiento del trabajo (WordMeter, 2012), mediante la realimentación de jefes a trabajadores.
4. Formación y plan de carrera (WordMeter, 2012), a través de capacitaciones para actualizar conocimientos laborales y mediante la elaboración de planes de carrera.

En cuanto al Respeto

1. Conferencias y capacitaciones de la importancia del respeto (Ceballos, 2013), mediante capacitaciones para fomentar y mostrar la importancia del respeto en el ámbito laboral.
2. Reunión de sensibilización del respeto (Ceballos, 2013), a través de charlas de sensibilización del respeto como resultado de la tolerancia.
3. Talleres recreativos y lúdicos para fortalecer el respeto entre compañeros (Ceballos, 2013), mediante realización de talleres outdoor para el fortalecimiento de respeto.
4. Información publicitaria del respeto en cada área de la organización (Ceballos, 2013), mediante la colocación de información acerca del respeto en medios de comunicación de la organización.

En la variable “Claridad y Coherencia en la Organización” (Toro, 2010), se genera estrategias de comunicación.

1. Diagnóstico de comunicación e identificación actual de niveles de comunicación y medición de barreras interfuncionales (Aguilera, 2008), a través de reuniones para conocer los niveles de comunicación y barreras de comunicación.
2. Estrategia según el modelo de Gerencia Integral de Comunicación (Aguilera, 2008), mediante la revisión y realización de informes de procesos internos e informes de canales de comunicación a nivel de organización.
3. Fomentar cultura de comunicación (Aguilera, 2008), mediante la implementación de canales de comunicación organizacional y socialización con los trabajadores acerca de los canales de comunicación actuales y a

través del desarrollo de habilidades competencias comunicacionales y por capacitaciones de comunicación.

4. Modificar estrategia en base a los requisitos de calidad (Aguilera, 2008), a través de un informe de necesidades de la organización y mediante planes de implementación de comunicación.
5. Responsable de la comunicación (Aguilera, 2008), a través de la capacitación externa al responsable de comunicación y si no existe responsable de comunicación, capacitar a algún colaborador que tenga buena relación con los miembros de la empresa.

Variable “Estilo de Dirección” (Toro, 2010), se elabora estrategias ligadas al liderazgo.

1. Fomentar el liderazgo (Cristancho, 2015), a través de capacitaciones para consolidar e impulsar competencias de liderazgo.
2. Otorgar nuevos retos a los colaboradores, empoderarlos (Cristancho, 2015), mediante el desenvolvimiento en tareas desconocidas para ellos: actividades o mini proyectos.
3. Acercamiento con los líderes de la organización (Cristancho, 2015), a través de reuniones de interacción con líderes para conocer información sobre el liderazgo y comportamientos.

Variable “Retribución” (Toro, 2010), se genera estrategias de Recompensas y Beneficios.

1. Plan incentivo recompensas por competencias (Flannery et al, 1997), a través de la identificación de competencias específicas y conductuales, evaluación de desempeño por competencias, luego se elabora un programa que reconozca aquellas conductas favorables en el espacio organizacional, información de altos mandos acerca de conductas idóneas del trabajador , ejecución del programa de reconocimiento y premiación al colaborador.
2. Plan incentivo económico por desempeño (Flannery et al, 1997), mediante evaluación de desempeño.

Variable “Estabilidad” (Toro, 2010), enfocado a estrategias de carrera profesional.

1. Análisis de la organización (Martínez, 2017), a través de la revisión e informe de organigrama e informe de escalas salariales y plantilla de la organización.
2. Identificación de cargos clave y sus correspondientes competencias (Martínez, 2017), a través de la investigación de cargos clave en la organización y sus competencias.
3. Diseño de cronograma profesional (Martínez, 2017), mediante la promoción del colaborador a otros cargos con el fin de que adquiera herramientas y competencias necesarias para la rotación.
4. Planificar acciones (Martínez, 2017), mediante acciones que generen experiencia y capacitación para otros cargos, a través de evaluación 360, sesiones de coaching para desarrollar habilidades específicas, autoaprendizaje y entrenamiento de competencias y por sesiones de mentoring, para transferir conocimientos mediante lo práctico.
5. Plan de comunicación (Martínez, 2017), a través la elaboración de un plan de comunicación, socialización del mismo mediante reuniones y ejecución del plan de carrera.

Variable “Relaciones Interpersonales” (Toro, 2010)

1. Potencializar y desarrollar la empatía (González, 1998), mediante reuniones con los miembros de la organización con el fin de conocer las características personales de cada uno y reuniones acerca de la importancia de la tolerancia.
2. Desarrollar habilidades interpersonales permiten el desarrollo integral del individuo (González, 1998), a través de talleres de comunicación interpersonal, análisis grupal de acontecimientos conflictivos y desarrollo de estrategias de resolución de conflictos.

Variable “Sentido de Pertenencia” (Toro, 2010), enfocado a estrategias de compromiso.

1. Comunicar a los trabajadores estrategias, objetivos de la organización y desempeño de los mismos (Gastón, 2013), mediante reuniones informativas y retroalimentaciones periódicas acerca del desempeño de colaboradores y elaboración de estrategias de mejora para solución de las mismas.
2. Escuchar sugerencias de trabajadores y ponerlas en marcha (Gastón, 2013), a través de Buzón de ideas “*Yo escucho tu idea*” y sugerencias en cada departamento de la organización, jerarquizar aquellas sugerencias, elaborar planes de acción para cada sugerencia y ejecutar plan de acción.
3. Permitir que los trabajadores se desenvuelven con autonomía (Gastón, 2013), a través del empoderamiento de los trabajadores que se desenvuelven en proyectos existentes de la organización.
4. Invertir en formación del trabajador (Gastón, 2013), a través de capacitaciones de conocimiento.

Variable “Recursos de Trabajo” (Toro, 2010), con estrategias enfocadas a las condiciones de trabajo y formación del colaborador.

Condiciones de Trabajo:

1. Política empresarial preventiva (Venegas, 2010), información de compromisos y objetivos e información de programa de mejora continua, “YO ME PROTEJO”.
2. Organización (Venegas, 2010), determinar delegados para la prevención.
3. Evaluación de riesgos (Venegas, 2010), identificar riesgos y evaluación inicial.
4. Planificación de estrategias para reducir el riesgo (Venegas, 2010) a través de la capacitación sobre riesgos laborales y actividades informativas y preventivas para controlar riesgos y reducirlos.
5. Ejecución y coordinación (Venegas, 2010), elaboración de procedimientos e implementación de los mismos.
6. Auditoría de estrategias de prevención (Venegas, 2010), a través de informe de seguimiento del programa “YO ME PROTEJO”.

## Formación:

1. Comunicación de elaboración de un plan de formación (Fernández et al., 1999), mediante reunión con altos mandos.
2. Planificar y detectar necesidades de formación (Fernández et al., 1999), a través de la realización de un informe de identificación de necesidades, evaluación de desempeño para detectar necesidades y realizar un informe de priorización de necesidades.
3. Diseño y elaboración de un plan de formación (Fernández et al., 1999), mediante la formulación de objetivos del plan, planificación en base a actividades, contenidos y realizar una planificación acerca de duración, presupuesto, recursos, formadores y presentación del plan de formación.
4. Desarrollo de líneas de ejecución (Fernández et al., 1999), mediante a ejecución del plan de formación y seguimiento del mismo mediante una evaluación de desempeño, retroalimentación del plan.

## 11. Cronograma

Tabla 23

*Cronograma de Actividades en proceso de Titulación*

Actividades	Mes	Descripción
Inicio con tutorías	13 de Marzo del 2017	Se deberá cumplir con ocho reuniones con tutor guía
Asignación del tutor guía	16 de Marzo del 2017	Profesor Javier Navarrete guía de esta investigación
Primera Reunión: Revisión del alcance del proyecto y metodología	23 de Marzo del 2017	Se investigará modelos de encuesta de clima organizacional y se validará los factores de clima con el Gerente de la organización investigada.
Segunda Reunión: Revisión del alcance y objetivos	20 de Abril del 2017	Se valida por parte del tutor objetivos y alcance del proyecto

del proyecto		
Tercera Reunión: Validación del marco teórico y herramienta de medición de clima	22 de Abril del 2017	Validación de herramientas de clima organizacional y revisión de marco teórico enfocado en planes de comunicación y planes de acción.
Cuarta Reunión: Validación de plan táctico de comunicación y validación de modelos de plan de acción	25 de Abril del 2017	Revisión de cronograma de comunicación, planes de acción y temas de marco teórico a abordar.
Quinta Reunión: Revisión acciones de mejoramiento de clima organizacional	04 de Mayo del 2017	Revisión de acciones estrategias para mejorar clima organizacional enfocado en variables del instrumento de medición validado (Encuesta). Explicación de modelos de impacto para acciones propuestas y seguimiento de cada variable.
Sexta Reunión: Revisión planes de mejoramiento por cada variable de encuesta	11 de Mayo del 2017	Revisión de estrategias de acción de cada variable y revisión de indicadores de cumplimiento de cada variable del instrumento.
Séptima Reunión: Validación de marco teórico, efectividad de plan	16 de Mayo del 2017	Revisión de marco teórico y validación de la efectividad de planes de mejoramiento enfocados a indicadores de cumplimiento y el impacto en la próxima aplicación de la misma encuesta para evaluar la efectividad.
Octava Reunión: Verificación de	28 de Mayo del 2017	Se revisa introducción, resumen, abstract.

hipótesis, efectividad, temas variados		
Novena Reunión: Presentación del trabajo completo	29 de Mayo del 2017	Presentación del desarrollo del proyecto y explicación de temas complementarios en la formulación del problema y justificación.
Entrega primer borrador del proyecto de investigación	31 de Mayo del 2017	Entrega al aula virtual del primer borrador y comprobación de porcentaje de plagio
Calificación del primer borrador por medio del tutor	24 de Junio	Profesor guía califica proyecto de titulación
Reunión profesores correctores	29 de Junio al 6 de Julio	Reunión con el profesor Christian Muñoz y Mauricio Muñoz, recomendaciones de proyecto
Entrega de trabajo corregido al aula virtual	19 de Julio del 2017	Entregar al aula virtual el trabajo final con sus respectivas correcciones
Calificación final de profesores correctores	17 de Julio al 28 de Julio	Profesores correctores asientan nota final del proyecto de titulación

## 10. Conclusiones y Recomendaciones

### 10.1 Conclusiones

- ❑ Para la competitividad organizacional, el generar estrategias para mejorar el clima organizacional permite el éxito de la institución; dado que el clima organizacional es aquel ambiente de trabajo que permite el desenvolvimiento óptimo del colaborador (satisfacción laboral) y la obtención de logros y resultados organizacionales (desempeño).

- ❑ El diagnóstico de clima organizacional permite conocer el estado de cada una de las variables de clima, mediante herramientas como la encuesta la cual permite la comprensión de la organización en la actualidad y en base a aquellos resultados del instrumento se podrá generar estrategias de mejora o planes de acción, posibilitando el desarrollo e implementación de los mismos en beneficio de los colaboradores, lo que generará resultados óptimos en los procesos.
  
- ❑ La efectividad de un plan de mejoramiento depende de aquellos indicadores y aquellos responsables designados y capaces de dar cumplimiento ligado a la estrategia de acción de cada plan; para la verificación del impacto de estos planes se requiere la aplicación de la misma encuesta en la organización, con el fin de constatar la efectividad de este.

## 10.2 Recomendaciones

- ❑ Se recomienda diagnosticar el clima organizacional periódicamente para conocer el estado de la institución.
  
- ❑ La elaboración de un cronograma de comunicación permite el entendimiento paso a paso a los trabajadores del proceso para llevar a cabo una medición de clima organizacional.
  
- ❑ Es recomendable aplicar la misma encuesta luego de la implementación entre los seis meses o un año.
  
- ❑ Se recomienda diseñar planes de mejoramiento en beneficio de la organización para la obtención de logros en base a puntos críticos obtenidos en el diagnóstico.

- ❑ Establecer responsables para la ejecución de planes de mejoramiento.
- ❑ Se recomienda realizar acciones de mejora en áreas que muestren criticidad en los resultados luego de la aplicación de la encuesta.
- ❑ Se recomienda apertura en las organizaciones para diagnosticar el clima organizacional de forma continua y educar a los trabajadores acerca de la importancia del mismo.
- ❑ Para evaluar la efectividad de un plan de mejoramiento se recomienda realizarlo a través de indicadores de gestión.

## 11. Referencias

- Aguilera, J. (2008). *Los 10 pasos para mejorar la comunicación interna en su empresa*. Bogotá, Colombia: Gestión Humana.
- Alcalde, P. (2007). *Calidad*. Madrid, España: Paraninfo.
- Aljure, A. (2015). *El plan estratégico de comunicación: método y recomendaciones prácticas para su elaboración*. Barcelona, España: Editorial UOC
- Amazorrutia, J., Lepelley, C., Mendoza, A. (2013). *Colaboración. Una ventaja competitiva de las organizaciones exitosas*. México, DF: Great Place to Work.
- Aparicio, P., Blanco, R. (2009). *Relaciones en el entorno de trabajo*. Madrid, España: Macmillan Iberia, S.A.
- Anoletto, J. (2004). *Cultura, clima organizacional y comportamiento humano en las organizaciones. Folletos Gerenciales*. La Habana, Cuba: Dirección de Capacitación de Cuadros y Estudios de Dirección (DCCED).
- Arias W., Arias G. (2014). *Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa del sector privado*. *Cienc Trabajo*. Recuperado el 30 de Noviembre del 2016 de <http://www.scielo.cl/pdf/cyt/v16n51/art10.pdf>
- Bataller, A. (2016). *La gestión de proyectos*. Barcelona, España: Editorial UOC.
- Berbel, G. (2011). *Manual de Recursos Humanos*. Barcelona, España: Editorial UOC.
- Bernal, I., Pedraza, N., Sánchez, M. (2014). El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico. *Revista Elsevier (31)* 134.

- Bonifaz, C. (2012). *Liderazgo Empresarial*. Tlalnepantla de Baz, México: Tercer Milenio.
- Borzellino, V., Mirabal, A., y Barrios, R. (2015). Clima y desempeño: una explicación ante relaciones no siempre congruentes. *Compendium*, 18 (34).
- Castillo, J. (2006). *Administración de personal: un enfoque hacia la calidad*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Ceballos, V. (2013). *Fomentar valores corporativos es esencial para la empresa*. Bogotá, Colombia: El Empleo.
- Celpax. (2014). *Indicadores de compromiso*. Barcelona, España.
- Chiang, M., Salazar, C., Núñez, A. (2007). Clima organizacional y satisfacción laboral en un establecimiento de salud estatal: hospital tipo 1. *Theoria* 16 (2).
- Chiang, M., Martín, R., y Núñez, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid, España: Universidad Pontificia Comillas.
- Contreras, B., Matheson, P. (1984). *Una herramienta para medir clima organizacional: Cuestionario de Litwin y Stringer*. Santiago de Chile, Chile: Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Dalmau, I., Nogareda, S. (1999). *Evaluación de las condiciones de trabajo: métodos generales*. Madrid, España: INSHT.
- Díaz, A. (2011). *OCQ Litwin y Stringer Corrección e Interpretación*. Recuperado el 15 de Abril del 2017 de <https://es.scribd.com/doc/69329692/OCQ-Litwin-y-Stringer-Correccion-e-Interpretacion>
- D'Souza, A. (1998). *Manual del líder: el liderazgo efectivo* (3ra ed.). Cantabria,

España: Sal Terrae.

Gan, F., Berbel, G. (2012). *Manual de Recursos Humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales*. Barcelona, España: Editorial UOC.

García, M. (2009). *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual*. Cali, Colombia: Universidad del Valle.

García, M., Ibarra, L. (2011). *Diagnóstico de clima organizacional del departamento de educación de la Universidad de Guanajuato*. Guanajuato, México: Universidad de Guanajuato.

Gan, F., Triginé, J. (2013). *Clima Laboral*. Madrid, España: Díaz de Santos.

Gastón, F. (2013). *10 maneras de fomentar el compromiso del equipo*. Recuperado el 11 de Mayo del 2017 de <https://improsofia.wordpress.com/2013/06/03/10-maneras-de-fomentar-el-compromiso-del-equipo/>

González, M. (1998). *Cómo mejorar las relaciones humanas*. Distrito Federal, México: Ediciones Fiscales ISEF.

Guillén, M. (2012). *Liderazgo*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.

Guízar, R. (2013). *Desarrollo Organizacional. Principios y aplicaciones*. Distrito Federal, México: McGrall-Hill Interamericana.

Fernández, C., Salinero, M. (1999). El diseño de un Plan de Formación como estrategia de desarrollo empresarial: estructura, instrumentos y técnicas. *Revista complutense de educación*, (10) 1.

Flannery, T., Hofrichter, D., Platten, P. (1997). *Personas, desempeño y pago*:

*compensación dinámica para el nuevo entorno de negocios.* Buenos Aires, Argentina: Paidós.

Franchi, R. (2009). *Organizaciones que viven y organizaciones que funcionan: trascendencia del liderazgo en la vida organizacional.* Buenos Aires, Argentina: Editorial Nobuko.

Hernández, E. (2014). *La importancia del clima laboral en una empresa.* Panamá, Panamá: La estrella de Panamá.

Iglesias, A., Sánchez, Z. Generalidades del Clima Organizacional. *Revista MediSur* (13) 3.

Jiménez, A. (2013). *Gestión del cambio: creando valor a través de las personas.* Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.

Krajewski, L., Ritzman, L. (2000). *Administración de operaciones: estrategia y análisis.* Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación.

Kotter, J., Collins, J., Porras., J., Duck, J., Goss, T., Pascale, R., Athos., Martin, R., Strelbel, P., Augustine, N., Schaffer, R., Thomson, H. (2001). *Gestión del cambio.* Barcelona, España: Ediciones Deusto S.A.

Koys, D., DeCotiis, T. (1991). Inductive measures of psychological climate. *Human Relations*, (44) 3.

Madrigal, K., Marín, E., Mitrandá, L., Mora, M., Muñoz, A., Olaso, A., Orozco, D., Paniagua, M. (2009). *La utilización de la encuesta en la investigación cuantitativa.* Recuperado el 30 de Mayo del 2017 de [http://www.ulacit.ac.cr/files/proyectosestudiantiles/239\\_investigacion%20cuantitativa.pdf](http://www.ulacit.ac.cr/files/proyectosestudiantiles/239_investigacion%20cuantitativa.pdf).

Malaret, J. (2010). *Liderazgo de equipos con entusiasmo estratégico.* Madrid, España:

Ediciones Díaz de Santos.

Marchant, L. (2005). *Actualizaciones para el desarrollo organizacional*. Viña del Mar, Chile: Universidad de Viña del Mar.

Martínez, M. (2017). *Las 5 claves para elaborar un plan de carrera*. Madrid, España: IMF Business School.

Mejía, E., Zea, A., Pérez, G. (2006). *Caracterización de los estilos de liderazgo en algunas ONG ambientales en Antioquia*. Bogotá, Colombia: Red Dyna.

Méndez, C. (2005). *Clima organizacional en empresas colombianas 1980-2004*. Bogotá, Colombia: Universidad del Rosario.

Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia: El IMCOC, un método de análisis para su intervención*. Bogotá, Colombia: Colección Lecciones.

Ministerio de Educación. (2012). *Documento de apoyo para Plan de Mejora*. Quito, Ecuador: Subsecretaría de apoyo, seguimiento y regulación de la educación.

Moos, R. (2008). *A Social Climate Scale, Work Environment Scale Manual, Development, Applications, Research*. California, USA: Mind Garden, Inc.

Molina, J. (2012). *Recursos Humanos*. Madrid, España: EOI.

Palladino, E. (2014). *Administración y gestión de proyectos*. Buenos Aires, Argentina: Espacio Editorial.

Pazmiño, I. (2010). *Liderazgo más que una estrategia gerencial*. Quito, Ecuador: Editeka.

Paule, Y., Caboverde, R. (2011). *Estudio diagnóstico del clima laboral en la empresa de sueros y productos hemoderivados*. La Habana, Cuba: Instituto Superior

Politécnico José Antonio Echeverría.

- Quevedo, A. (2003). *Estudio de clima organizacional basado en el modelo funcionamiento de las organizaciones: octógonos*. Piura, Perú: Universidad de Piura.
- Racines, V. (2016). *Análisis e influencia del clima organizacional en el nivel de satisfacción laboral y propuesta de mejora para las y los servidores públicos de la defensoría del pueblo a nivel*. Quito, Ecuador: PUCE.
- Rivas, J. (2009). *Desarrollo Organizacional*. Córdoba, Argentina: El Cid Editor.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional* (10ma ed.). Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación.
- Robbins, S., DeCenzo, D. (2009). *Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones* (3ra ed.). Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación.
- Sánchez, G. (2009). *El desarrollo organizacional: una estrategia de cambio para las instituciones documentales*. Murcia, España: Universidad de Murcia Espinardo.
- Sandoval, M. (2004). *Concepto y dimensiones del clima organizacional*. Tabasco, México: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
- Santana, C., Cristancho, F. (2016). *Clima Laboral en América Latina 2014 - 2015*. Bogotá, Colombia: Ascendo.
- Sayago, L. *Investigación en comunicación organizacional*. Córdoba, Argentina: El Cid editor.
- Soussa, V., Driessnak, M., Costa, I. (2007). *Revisión de diseños de investigación*

*resaltantes para enfermería. Parte 1: Diseños de investigación cuantitativa.* Recuperado el 26 de Noviembre del 2016 de [http://www.scielo.br/pdf/rlae/v15n3/es\\_v15n3a22.pdf](http://www.scielo.br/pdf/rlae/v15n3/es_v15n3a22.pdf)

- Timothy, G. (2013). *Liderazgo: desarrollar los atributos clave para liderar el cambio.* Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Toro, F. (2001). *Clima Organizacional. Perfil de empresas colombianas.* Medellín, Colombia: Cincel.
- Toro, F. (2010). *Clima Organizacional. Una aproximación a su dinámica en la empresa latinoamericana.* Medellín, Colombia: Cincel.
- Universidad de las Américas. (2015). *Reglamento para la ejecución y presentación de trabajos de Titulación.* Quito, Ecuador: Universidad de las Américas.
- Urcola, J. (2000). *Factores clave de dirección: orientados a la obtención de resultados.* Madrid, España: ESIC Editorial.
- Venegas, J. (2010). *Plan para la implementación de un sistema de gestión de Seguridad Ocupacional.* Cuenca, Ecuador: UPS.
- Vega, J., Rodríguez, E., Montoya, A. (2011). *Metodología de evaluación del clima organizacional a través de un modelo de regresión logística para una universidad en Bogotá, Colombia.* Bogotá Colombia: UNAD.
- Workmeter. (2012). *Optimiza la eficiencia de tu empresa.* Madrid, España: Blog wordmeter.
- Zapata, A. (2006). *Organización y management.* Cali, Colombia: Universidad del Valle.
- Zapata, L. (2013). *Evaluar la comunicación interna.* Recuperado el 28 de Abril del

2017 de <https://leliapata.com/2013/12/19/evaluar-la-comunicacion-interna/>

Zayas, P., Cabrera, N. (2006). *Liderazgo empresarial*. La Habana, Cuba: Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya.

# Anexos

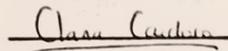
## ANEXO 1

## Pre- Validación del Instrumento

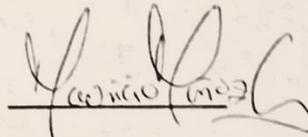
Quito, 26 DE Mayo del 2017PRÉ-VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

La presente tiene por objeto certificar la pre-validación del instrumento de investigación cuantitativo, la encuesta, mismo que será aplicada en el estudio denominado "Efectividad de un Plan de Mejoramiento de Clima Organizacional en una empresa privada de Quito", el cual será presentado como trabajo de titulación para optar por el título de Psicóloga Organizacional por la estudiante Josselyn Solange Chalco Andrade.

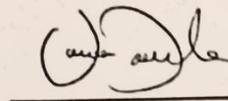
A continuación firman los presentes:



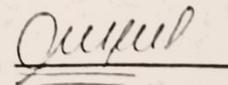
Pre-validador/a



Pre-validador/a



Tutor



Estudiante

**ANEXO 2****Consentimiento Informado****Universidad de las Américas****Carrera de Psicología****Consentimiento informado**

Yo, \_\_\_\_\_, he sido convocado para colaborar en el proyecto de investigación científica acerca de *la Efectividad de un plan de mejoramiento de clima organizacional en una empresa privada de Quito*.

Esta investigación se realiza previa a la obtención del título de Psicóloga mención Organizacional de la carrera de Psicología de la Universidad de las Américas.

Mi participación en este estudio contempla una encuesta de aproximadamente -15 minutos, la misma que será anónima. Entiendo que la información que entregue será absolutamente confidencial y solo conocida integralmente por el equipo de investigación a cargo de este estudio y el docente supervisor; el resguardo de mi anonimato será asegurado a partir de la modificación de nombres de personas y de toda otra información que emerja.

Estoy en mi derecho durante la encuesta de suspender mi participación si así lo encuentro conveniente, sin que esta decisión tenga ningún efecto.

Conozco que los resultados generados del estudio serán de dominio público, según lo que establece la ley orgánica de Educación Superior.

Entiendo que es un deber ético de la investigadora reportar a los profesionales competentes, situaciones en donde están en riesgo grave la salud e integridad física o psicológica, del participante y/o su entorno cercano.

He leído esta hoja de consentimiento informado y acepto participar de este estudio

\_\_\_\_\_  
**Firma participante**

**C.I.** \_\_\_\_\_

**En** \_\_\_\_\_, **al** \_\_\_\_\_ **de** \_\_\_\_\_ **del 2017**

