

DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Yo: **PAULA RAQUEL CEPEDA VASCO** con **CC. 172244785-9**, autora del trabajo de graduación intitulado: **“DIANÓSTICO DE CLIMA LABORAL Y PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORA PARA IMPRIMAX EN EL AÑO 2019**, previa a la obtención del título profesional de **PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL**, en la Facultad de **Psicología**.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Quito, agosto 2019



PAULA RAQUEL CEPEDA VASCO

CC. 172244785-9

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

**DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE PSICOLÓGA
ORGANIZACIONAL**

**DIAGNÓSTICO DE CLIMA LABORAL Y PROPUESTA DE UN PLAN DE
MEJORA PARA IMPRIMAX EN EL AÑO 2019**

PAULA RAQUEL CEPEDA VASCO

DIRECTORA: MTR. KATIA NARANJO ESPÍN

QUITO, 2019

DEDICATORIA

A mi padre Julio, quien es un ejemplo palpable de humildad y perseverancia. Gracias por el sacrificio realizado para permitirme alcanzar este sueño. Gracias por enseñarme a trabajar duro.

A mi madre, Rocío, quien ha sido mi respaldo en cada etapa de mi vida. Gracias por tu paciencia y tus palabras de aliento. Gracias por enseñarme a creer en mí.

A mi hermana Rebeca, quien me enseña cada día que los sueños se pueden cumplir. Gracias por tu paciencia y tu compañía. Gracias por enseñarme a ser valiente.

¡Gracias familia, esto es para ustedes!

Paula Cepeda

AGRADECIMIENTOS

A Dios, quien en su infinita misericordia me ha permitido culminar mi trayectoria universitaria y alcanzar esta meta tan anhelada.

A las familias Vasco Calle, Vasco Mosquera y Gordon Suárez. Gracias por su constante apoyo durante este proceso. Gracias por haber contribuido en la formación de una mujer de bien.

A mi Directora de disertación, la Mtr. Katia Naranjo, por confiar en mi trabajo y por ser una fuente de motivación durante la elaboración de la presente investigación.

A Imprimax, que me abrió sus puertas para realizar esta investigación y me brindó todo su apoyo en el transcurso de ésta.

Paula Cepeda

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTOS.....	ii
ÍNDICE DE TABLAS.....	v
ÍNDICE DE FIGURAS.....	v
RESUMEN.....	vi
INTRODUCCIÓN.....	vii
CAPITULO I.....	1
MARCO INTRODUCTORIO.....	1
1.1 Datos de la Organización.....	1
1.2 Justificación.....	3
1.3 Antecedentes.....	4
1.4 Objetivos.....	5
CAPÍTULO II.....	6
MARCO TÉORICO.....	6
2.1 Definiciones y generalidades.....	6
2.1.1 Dimensiones del Clima laboral.....	10
2.2 Características.....	11
2.3 Factores relacionados con el Clima Organizacional.....	12
2.3.1 Satisfacción laboral.....	13
2.3.2 Liderazgo.....	15
2.3.3. Comunicación organizacional.....	17
2.3.4. Riesgos psicosociales.....	22
2.3.5. Cultura Organizacional.....	24
2.4 Instrumento de Diagnóstico de Clima Organizacional.....	26
CAPÍTULO III.....	29
MARCO METODOLÓGICO.....	29
3.1 Tipo de investigación.....	29
3.2 Alcance.....	30
3.3 Diseño.....	30

3.4 Población y muestra.....	30
3.5 Técnicas	31
3.6 Instrumentos.....	32
3.6.1 Aplicación del instrumento	34
3.7 Procesamiento de datos.....	35
CAPÍTULO IV	37
ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	37
CAPÍTULO V	45
PROPUESTA DE MEJORA	45
5.1 Supuestos	55
5.2 Precondiciones	55
5.3 Sostenibilidad.....	55
5.4 Matriz de Marco Lógico	56
5.5 Monitoreo.....	57
5.6 Evaluación	57
5.7 Cronograma de Actividades.....	57
CAPÍTULO VI	60
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	60
6.1 Conclusiones	60
6.2 Recomendaciones	61
BIBLIOGRAFÍA	57
ANEXOS	60

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Características del clima organizacional	11
Tabla 2. Distribución de la Escala de Clima Organizacional	32
Tabla 3. Puntuación de la Escala de Clima Organizacional	33
Tabla 4. Resultados de la Escala de Clima Organizacional	33
Tabla 5. Propuesta de mejora	46
Tabla 6. Cronograma de actividades	58

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama Institucional.....	2
Figura 2. Resultados Generales de la EDCO.....	37
Figura 3. Relaciones Interpersonales.....	38
Figura 4. Estilo de Dirección.....	39
Figura 5. Retribución.....	39
Figura 6. Sentido de Pertenencia	40
Figura 7. Disponibilidad de Recursos	41
Figura 8. Estabilidad.....	41
Figura 9. Claridad y Coherencia en la Dirección	42
Figura 10. Valores Colectivos	43
Figura 11. Resultados individuales de la EDCO por dimensiones.....	43

RESUMEN

Aumentar su rentabilidad es una de las principales preocupaciones de las organizaciones, para esto las empresas deben crear condiciones óptimas para sus colaboradores. Un estudio de clima organizacional permite conocer el estado actual de una empresa en cuanto a: satisfacción laboral, relaciones interpersonales, liderazgo, reconocimiento y beneficios, y comunicación organizacional. Se ha visto necesario evaluar el clima laboral en Imprimax, ya que se percibe una disminución en los niveles de productividad de su personal. Como alternativa de solución, se propone primeramente un diagnóstico de clima organizacional empleando la Escala de Clima Organizacional (EDCO). Una vez recolectados y analizados los datos, se encontró que Imprimax se encuentra en niveles aceptables de la EDCO, lo que significa que se debe adoptar medidas de mantenimiento y mejora en las ocho dimensiones evaluadas: relaciones interpersonales, estilo de dirección, retribución, sentido de pertenencia, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad y coherencia en la dirección y valores colectivos. A raíz del análisis de los resultados, se procede a elaborar un plan de mejora de clima laboral, como una propuesta a ser aplicada a discreción de Imprimax. En esta propuesta se describen detalladamente actividades, costos y tiempos en los que se considera pertinente poner en práctica este proyecto. Finalmente, se concluye que, a pesar de encontrarse en un nivel aceptable, el clima laboral de Imprimax debe mejorar en aquellas dimensiones relacionadas con el estilo de liderazgo y la coherencia de la dirección de la empresa.

INTRODUCCIÓN

El objetivo principal de esta disertación es diagnosticar el clima laboral y proponer un plan de mejora para Imprimax en el año 2019. Gracias a este estudio y propuesta de mejora, se busca crear un ambiente de bienestar para todos los colaboradores y contribuir con el desarrollo organizacional de Imprimax.

Para la realización de la presente investigación, que inicia con el diagnóstico de clima laboral; es necesario conocer las características principales de la empresa: datos generales, su estructura organizacional, su actividad, entre otros aspectos claves dentro del contexto de la organización. Además, se justifica este estudio desde la importancia de garantizar un ambiente adecuado de trabajo, desde todos sus aspectos, que propicie un bienestar para todos los miembros de la organización. Así, serán varios los beneficiarios de este proyecto-producto; mismo que no se ha realizado antes dentro de la empresa. Todo esto se podrá observar en el primer capítulo.

En el segundo capítulo, se encuentra la fundamentación teórica de esta disertación. Se inicia con la conceptualización de clima organizacional, exponiendo así las definiciones y generalidades más relevantes sobre el tema. Posteriormente, se explica ampliamente las características y dimensiones del clima organizacional, y los factores que influyen en el clima laboral: Satisfacción Laboral, Liderazgo, Comunicación Organizacional, Riesgos Psicosociales y Cultura Organizacional.

En el tercer capítulo se explica cómo se llevó a cabo esta investigación que tiene como pilar un diagnóstico de clima laboral en la empresa en cuestión. Se explica también el alcance y diseño de esta disertación tipo proyecto-producto, además se profundiza sobre la población

en la que se aplicaron las técnicas e instrumentos, además se menciona cómo se procesaron los datos obtenidos mediante la encuesta seleccionada, previo a su análisis.

En el cuarto capítulo, se presenta el análisis de los resultados obtenidos, tomando en cuenta resultados de cada factor analizado en la encuesta de clima organizacional. Para el análisis de resultados en esta disertación, se ha elegido un análisis descriptivo, que facilitará la interpretación de resultados.

El quinto capítulo contiene el plan de mejora de clima laboral a ser aplicado a discreción de la empresa, en base a los resultados obtenidos en esta investigación. Este plan abarca todos los factores evaluados y presenta varias propuestas de mejora a aplicar en un futuro cercano, a discreción de la empresa.

Finalmente, se presentan las conclusiones que se obtienen al finalizar la investigación y las respectivas recomendaciones, que son el resultado del análisis exhaustivo que se realizó dentro de la institución.

CAPITULO I

MARCO INTRODUCTORIO

1.1 Datos de la Organización

Imprimax es una mediana empresa, que busca destacarse en la industria gráfica de Quito. Ofrece a sus clientes un servicio de calidad en sus productos: material pop, cajas y todo tipo de embalaje, línea editorial, material de papelería, material de oficina, formularios con autorización del SRI, entre otros. Imprimax está ubicada en el sector Norte de la ciudad de Quito en: Sabanilla Oe3-41 y Av. Real Audiencia.

“Somos una empresa con bases sólidas, en el transcurso de estos 23 años hemos brindado a nuestros clientes, en su mayoría empresas líderes en el mercado, soluciones en temas puntuales: costos, servicio, calidad y tiempos de entrega” (Imprimax, 2017).

Imprimax inicia en la industria gráfica en el año 1995 en la ciudad de Quito, Ecuador. En una primera instancia, comienza a funcionar como una imprenta familiar, y con los años, se logra desarrollar e introducir en la industria gráfica quiteña como una empresa líder del sector. Actualmente, Imprimax busca posicionarse como la primera elección de la familia quiteña, haciendo énfasis en sus productos de calidad.

Dentro de la visión estratégica de la empresa, se ha determinado su misión y visión:

Misión: “Ofrecer productos con altos estándares de calidad en la industria gráfica, y con vocación de servicio acorde a la tecnología y requerimientos de nuestros selectos clientes, con propuestas que mejoran su rentabilidad y un servicio personalizado con calidez y calidad” (Imprimax, 2017).

Visión: “Ser una empresa líder en el segmento de la industria gráfica, proyectándonos hacia el futuro en la atención de nuestros clientes con excelencia y vocación de servicio” (Imprimax, 2017).

Además, Imprimax (2017) ha definido los siguientes objetivos:

- Ayudar a nuestros clientes a conseguir los mejores niveles de rentabilidad ofreciendo una reducción importante en los costos de todos sus materiales impresos.
- Cubrir las urgencias de nuestros clientes con tiempos de entrega sin competencia.
- Brindar un servicio personalizado que nos permita entender rápidamente su necesidad, para poder satisfacerla con calidad.

Finalmente, en la Figura 1 se presenta la estructura organizacional de Imprimax:

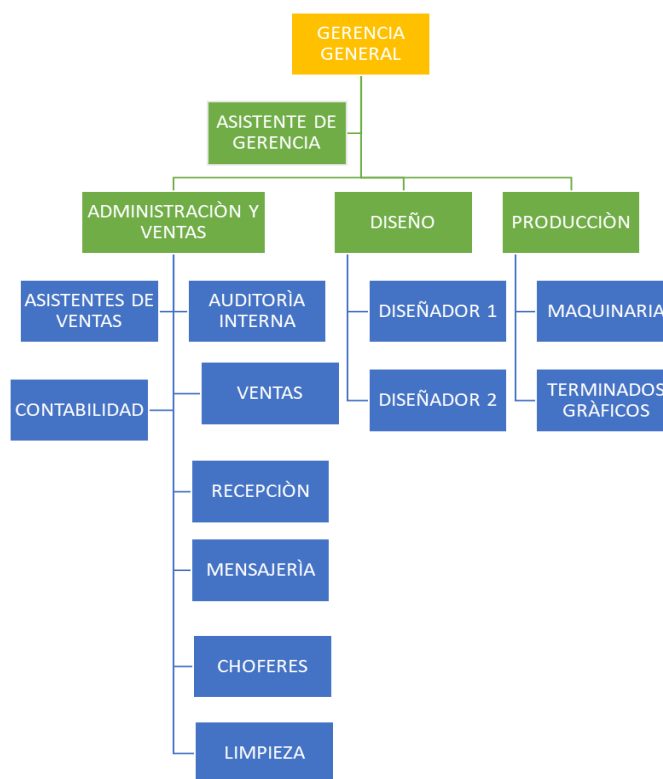


Figura 1. Organigrama Institucional

Autor: Sonia Calle, Auditora Interna de Imprimax Adaptado por: Cepeda Paula, 2019.

1.2 Justificación

Las organizaciones, en sus esfuerzos por aumentar su rentabilidad, buscan formas de incrementar su productividad. Hoy en día, se conoce que las empresas deben crear condiciones óptimas para su cliente interno, con el fin de que sus trabajadores alcancen y/o superen su potencial productivo. Una vez que la organización comprenda la importancia de garantizar el bienestar de su cliente interno, la misma procederá a la implementación de acciones concretas respecto a condiciones tangibles e intangibles dentro de la misma.

La realización de esta investigación es importante, en medida que Imprimax, en una constante preocupación por el bienestar integral de sus colaboradores, el cliente interno de la organización; ha considerado necesario el estudio de clima laboral.

Se entiende por clima organizacional, a las percepciones compartidas que los miembros de una empresa tienen de las estructuras, procesos y entorno del medio laboral; es un indicador del funcionamiento de la organización, del grado de motivación, satisfacción y compromiso de los colaboradores (Castellanos Martínez, 2012).

Se identifican varios beneficiarios directos como resultado de este proyecto. Primero, los colaboradores de Imprimax se beneficiarán, en caso de ser implementadas las propuestas planteadas en esta disertación, con mejoras notables en el clima organizacional; en consecuencia, aumentarán sus niveles de satisfacción, motivación y compromiso; estos factores implican un ambiente laboral saludable.

La organización también se beneficiará de varias maneras, puesto que, al mejorar el clima de trabajo en Imprimax, aumentarán también los niveles de productividad, lo que a su vez significa una mayor rentabilidad, estabilidad y competitividad para Imprimax.

La investigadora se beneficiará de la ejecución de esta investigación, ya que pondrá en práctica los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera y ejercitarán competencias laborales necesarias en un primer acercamiento al mundo laboral.

Para este estudio se aplicará como metodología la Escala de Clima Organizacional (EDCO); adicionalmente, se analizarán resultados obtenidos de la encuesta, y se elaborará un plan de mejora de clima laboral para Imprimax.

Finalmente, la presente investigación es factible porque, en primer lugar, se tiene la autorización de Imprimax para realizar el estudio (ver Anexo 1); y en segundo lugar, se cuenta con la autorización de sus respectivos autores para emplear la herramienta de medición EDCO (ver Anexo 2). Además, esta investigación es viable, ya que se cuenta con los recursos necesarios para llevar a cabo la presente investigación.

1.3 Antecedentes

Las empresas deben crear condiciones óptimas que motiven y satisfagan a sus colaboradores, con el fin de que éstos alcancen todo su potencial y aumenten los niveles de eficiencia dentro de la organización. Una vez que se comprende la importancia de garantizar el bienestar integral de su cliente interno, la empresa debe implementar acciones concretas sobre todas las condiciones tangibles o intangibles que puedan afectar a sus colaboradores. De esta manera, cuando se estudia el Clima Organizacional, una empresa refleja un interés genuino por el bienestar de su cliente interno. Un estudio de clima organizacional permite conocer el estado actual de una organización en cuanto a varios factores, tales como: satisfacción laboral, relaciones interpersonales, liderazgo, reconocimiento y beneficios, y comunicación organizacional. Además, tiene un propósito motivacional, puesto que, en el momento de aplicar las herramientas de diagnóstico, se

logra potenciar el interés sobre la organización en el personal, por su desarrollo y su bienestar integral (Chiang, Heredia & Santamaría, 2017).

De acuerdo con conversaciones mantenidas con autoridades de Imprimax, la empresa se ve en la necesidad de evaluar el clima laboral, ya que se percibe una disminución en los niveles de productividad de su personal, a lo que se presume como causa directa del descenso de los niveles de satisfacción y motivación en los colaboradores.

Ahora bien, como alternativa de solución, primeramente, se propone la utilización de una herramienta de diagnóstico de clima laboral, la Escala de Clima Organizacional (EDCO), posteriormente, se procederá al procesamiento de datos y análisis de la información obtenida y finalmente, se elaborará un plan de mejora de clima laboral, a ser aplicado a discreción de Imprimax.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Diagnosticar el clima laboral y proponer un plan de mejora para Imprimax en el año 2019.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar el clima organizacional de Imprimax, mediante la aplicación de una encuesta de clima laboral.
- Analizar los resultados obtenidos de la encuesta aplicada de clima organizacional en Imprimax.
- Diseñar un plan de mejora de clima organizacional para Imprimax a partir de los resultados obtenidos.

CAPÍTULO II

MARCO TÉORICO

2.1 Definiciones y generalidades

De acuerdo con la bibliografía consultada, se conoce que la conceptualización del clima laboral ha estado en constante evolución desde 1960 hasta la fecha. Se puede afirmar que el estudio sobre este tema continúa en desarrollo y se han ofrecido, además, una amplia gama de definiciones.

La fundamentación teórica sobre el clima organizacional inicia con los estudios de Lewin (1951; citado en Ramos, 2012), quien expone que el comportamiento del individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales, sino también, de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de la organización.

Respecto al concepto de clima organizacional, se puede afirmar que se ha desarrollado recientemente, al ser introducido por primera vez en la Psicología Organizacional por Gellerman en el año 1960 (García, 2009). Y es precisamente gracias a esta juventud conceptual que no existe una sola definición y/o metodología que permitan conceptualizar al clima laboral.

Brunet (2004), resalta la existencia de una polémica respecto a la definición que se tiene de clima laboral. En efecto, el clima de una organización puede ser percibido por un individuo, sin que esté plenamente consciente del rol que desempeña, ni de la existencia de los factores que lo componen.

Si bien es cierto, las conceptualizaciones de clima organizacional varían desde factores objetivos como la estructura organizacional, políticas y reglas; hasta factores

percibidos meramente subjetivos como el respeto, el buen trato y el apoyo. Esto ha concluido en que no se logre un consenso sobre su definición, ni en sus orígenes teóricos, y tampoco en el papel que juega el clima laboral en el desarrollo de una organización. En lo que sí se resalta un consenso, afirma García (2009), es en que el clima laboral tiene efectos sobre resultados individuales de los colaboradores, debido al impacto individual que este tiene, de acuerdo con la percepción de un colaborador hacia la empresa donde trabaja.

Respecto a las definiciones que existen sobre el clima organizacional, se ha realizado un recuento cronológico conceptual.

Watters et al. (citados en Dessler, 1976) presentan al clima organizacional como aquellas percepciones que el colaborador tiene sobre la organización, empresa, institución, para la cual trabaja en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo, apertura, etc. Posteriormente, Watters y sus colegas, identificaron cinco factores del clima laboral (García, 2009): la estructura organizacional eficiente, autonomía de trabajo, supervisión rigurosa impersonal, ambiente abierto estimulante, y orientación centrada en el empleado.

Por otro lado, Likert y Gibson (citados en García, 2009) proponen que el clima organizacional es la estructura psicológica de las organizaciones. En este sentido, se entiende que clima organizacional, es la personalidad o el carácter del ambiente que se vive dentro de una organización, y éste es percibido por los colaboradores.

Siguiendo con Álvarez (1995, citado en García, 2009), quien define al clima organizacional como “el ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional” (García, 2009: pág. 47).

Se entiende que el clima laboral es el ambiente en el cual las personas realizan su trabajo, y que éste influye de manera significativa en su comportamiento, y que, por lo tanto, en su creatividad y productividad.

Robbins, también se manifiesta respecto al concepto de clima laboral. El autor lo define como la “personalidad” de la organización, concepto similar con la cultura, ya que permite reafirmar las tradiciones, valores, costumbres y prácticas (Robbins, 1990; citado en Ramos, 2012). Frente a esta definición que hace énfasis en la cultura empresarial, cabe resaltar que la misma es considerada como un factor estable y permanente en el tiempo, que distingue una organización de otra; a diferencia del clima organizacional, que sí resulta posible cambiarlo.

Chiavenato (1990; citado en Ramos, 2012) brinda otra definición de clima organizacional. El autor afirma que clima laboral es la atmósfera de una organización. Y que, factores como la tecnología, las políticas, normas, reglas, liderazgo, la etapa de la vida del negocio, entre otros, pueden influir en las actitudes, conductas, desempeño y productividad de los miembros de la organización. Chiavenato (2000) explica que el clima organizacional tiene que ver con las propiedades del ambiente laboral que son percibidas por todos los miembros de una organización, y que además éste fenómeno tiene una influencia directa en los comportamientos de los colaboradores.

De acuerdo a la revisión anterior, García (2009) plantea que el clima organizacional, debe entenderse como “la percepción y apreciación de los empleados con relación a los aspectos estructurales (proceso y procedimientos), las relaciones entre las personas y el ambiente físico (infraestructura y elementos de trabajo), que afectan las relaciones e inciden

en las reacciones del comportamiento de los empleados, tanto de manera positiva como negativa, y por lo tanto, modifican el desarrollo productivo de su trabajo y de la organización” (García, 2009: pág. 48).

Se puede observar que a medida que las investigaciones avanzan, las definiciones del clima organizacional también lo hacen, convirtiéndose en conceptos más elaborados. A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar algunas características de su conceptualización (Ramos, 2012: pág. 20):

- El clima organizacional se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directamente por los trabajadores que se desempeñan en mencionado ambiente.
- El clima organizacional tiene repercusiones reales en el comportamiento.
- El clima laboral media entre los factores propios de la organización y los factores propios del comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, varían de una organización a otra, y de un área a otra específica.
- El clima laboral se desarrolla en una organización, esta comprende un sistema interdependiente y dinámico.

En resumen, cuando se habla de clima organizacional, se hace referencia a todas aquellas características del ambiente de trabajo que se experimenta en una organización; mencionadas características son percibidas directa y/o indirectamente por los trabajadores. Además, el clima laboral tiene repercusiones en el comportamiento de éstos, lo que supone que es una variable que media entre los factores propios de la empresa y el comportamiento

individual de sus miembros, formando un sistema interdependiente, y como tal, es posible analizarlo, describirlo y estudiarlo; de tal manera, se concluye que el clima organizacional sí puede ser modificado.

2.1.1 Dimensiones del Clima laboral

Varios autores han propuesto distintas dimensiones para analizar y/o conceptualizar el clima organizacional, en este sentido, Bordas (2016), propone ocho dimensiones del clima laboral, que son:

- 1) Autonomía: Hace referencia al grado en que los colaboradores perciben que pueden tomar iniciativas propias sin consultar con sus superiores (Bordas, 2016).
- 2) Cooperación y apoyo: Es el grado en que los colaboradores perciben un ambiente de compañerismo y cordialidad dentro de la empresa (Bordas, 2016).
- 3) Reconocimiento: Se refiere al grado en que los miembros de la empresa perciben que el trabajo que realizan es valorado y reconocido (Bordas, 2016).
- 4) Organización y estructura: Es el grado en que los colaboradores perciben que los procesos organizacionales son claros, ordenados y coordinados (Bordas, 2016).
- 5) Innovación: Hace referencia al grado en que los miembros de la organización perciben que pueden expresar e implementar nuevas ideas, y en general, que la creatividad y el cambio son aceptados (Bordas, 2016).
- 6) Transparencia y equidad: Se refiere al grado en que los colaboradores perciben que las prácticas y políticas organizacionales son equitativas, objetivas y claras; en especial aquellas relacionadas con la valoración del desempeño (Bordas, 2016).
- 7) Motivación: Es el grado en que los colaboradores perciben que la empresa incentiva buen desempeño; generando así un mayor compromiso (Bordas, 2016).

- 8) Liderazgo: Hace referencia al grado en que los miembros de la organización perciben a las autoridades y su estilo de dirección (Bordas, 2016).

2.2 Características

La Tabla 1, presenta un resumen de algunas características referentes al concepto de clima organizacional. Entendiendo que el clima laboral se constituye del conjunto de características o peculiaridades de una organización, y las características personales de sus colaboradores. Y como se ha explicado anteriormente, el clima organizacional influye de manera importante en el comportamiento de un individuo, por ende, influye en su trabajo.

El clima organizacional es un constructo multidimensional, compuesto por un conjunto de elementos. “El clima dentro de una organización también puede descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilo de liderazgo de la dirección, etc.” (Ramos, 2012: pág.21). A continuación, se puede revisar algunas de las características del clima laboral:

Tabla 1. Características del clima organizacional

- El clima organizacional es una interacción de las variables situacionales dentro de una organización y el comportamiento individual de todos sus miembros.
- Sus elementos constitutivos pueden variar, depende de la naturaleza de la organización.
- El clima organizacional tiene una connotación de continuidad, pero no de forma permanente como la cultura, por lo tanto, puede ser modificado después de una intervención particular.
- El clima organizacional está determinado en su mayor parte por: las conductas, las aptitudes, las expectativas de las personas, por las realidades sociológicas y culturales de los miembros de la organización, entre otras características propias de cada integrante de la empresa en cuestión.

- El clima organizacional es exterior al individuo quien, por el contrario, puede auto percibirse como un agente que contribuye a su naturaleza.
- El clima organizacional es distinto a la tarea, de tal forma que se pueden observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea.
- El clima organizacional, está basado en las características de la realidad externa tal como las percibe el observador o el actor. En este sentido, el clima laboral está sujeto a la percepción, meramente subjetiva, del individuo.
- Puede resultar difícil para los colaboradores describir el clima organizacional, con palabras exactas, aunque sus resultados pueden identificarse fácilmente.
- El clima organizacional tiene consecuencias reales sobre el comportamiento humano.
- El clima organizacional es un determinante directo del comportamiento, porque éste actúa sobre las actitudes y expectativas, que son determinantes directos del comportamiento de los colaboradores.

Obtenido de: Ramos, 2012: pág. 21. Adaptado por: Cepeda, 2019.

Si se toma en cuenta lo anteriormente expuesto, se enfatiza la importancia de analizar el clima organizacional dentro de una empresa, puesto que, así como se estudia con gran frecuencia la personalidad que caracteriza a un individuo; el clima organizacional de una empresa es lo que determina en gran medida el bienestar que experimentan sus colaboradores internamente influyendo de manera directa en los miembros de la empresa.

2.3 Factores relacionados con el Clima Organizacional

Con frecuencia se tiende a relacionar o considerar como sinónimos de clima organizacional a ciertos factores, tales como: satisfacción laboral, liderazgo, comunicación organizacional, riesgos psicosociales y cultura organizacional. En este sentido, se procederá a revisar brevemente mencionados conceptos a fin de conocer su relación con el clima organizacional.

2.3.1 Satisfacción laboral

“El concepto de satisfacción hace referencia al estado afectivo de agrado que una persona experimenta acerca de su realidad laboral. Representa el componente emocional de la percepción y tiene componentes cognitivos y conductuales. La satisfacción o insatisfacción surge de la comparación o juicio de entre lo que una persona desea y lo que puede obtener. La consecuencia de esta evaluación genera un sentimiento positivo o de satisfacción, o un sentimiento negativo o de insatisfacción según el empleado encuentre en su trabajo condiciones que desea (o ausencia de realidades indeseadas) o discrepancias entre lo obtenido y lo deseado. En resumen, el grado de satisfacción se ve afectado por el Clima Organizacional”.

(Zuluaga & Giraldo, 2001, citados en Ramos, 2012: pág. 23).

Por su parte Brunet (2004) sustenta que el clima organizacional influye de manera directa sobre la satisfacción y el rendimiento de los individuos en su trabajo. Puesto que dependerá de cómo el individuo perciba el ambiente en su lugar de trabajo, para determinar su grado de satisfacción. Este será menor o mayor de acuerdo con las expectativas y necesidades satisfechas que un colaborador haya logrado experimentar, a raíz de esto, su desempeño, o rendimiento, también será afectado a través de su comportamiento cotidiano.

Ahora bien, algunos autores que han tratado la satisfacción laboral (Locke, 1976; Newstrom & Davis, 1993; Muchinsky, 2000; citados en Peña et. al., 2015: pág. 43), la definen como un estado emocional, como aquellos sentimientos o respuestas afectivas que se dan como una respuesta a una situación en específico.

Otro grupo de autores (Porter, 1962; Harpaz, 1983; Bravo, Peiró y Rodríguez, 1996; Brief & Weiss, 2001; Robbins, 2004; citados en Peña et. al., 2015: pág. 43) afirman que la satisfacción laboral es una actitud generalizada ante el trabajo.

Ahora bien, se conoce que la satisfacción laboral se asocia a las actitudes que un individuo tiene hacia su trabajo, además, este concepto muchas veces es nombrado junto con el compromiso organizacional y la implicación laboral, aseguran Peiró, González R., Bravo y Zurriaga (citados en Peña et. al., 2015: pág. 43). Un concepto relacionado a la satisfacción es la motivación, que generalmente se conoce como “el conjunto de fuerzas que llenan de energía, dirigen y sostienen los esfuerzos de una persona” (Peña et. al., 2015: pág. 43). Se deduce entonces, que la motivación es previa a la satisfacción, a su vez ésta es previa al trabajo, sin embargo, una vez que el trabajo se realiza, el grado de satisfacción que se concluya de este, influirá en la dinámica interactiva, en tanto la misma se relaciona las expectativas con los resultados de la conducta laboral y se ve reflejada en el clima organizacional.

Si bien es cierto, el grado de satisfacción en el trabajo es una consecuencia emocional del colaborador, además, el resultado de la interacción dinámica de las necesidades que éste presenta y el grado de cumplimiento de éstas en su empleo. Entonces, cuando un individuo puede encontrar dentro de los componentes de una organización una respuesta a sus necesidades, entonces se puede postular que estará satisfecho (Ramos, 2012). Resulta fácil de entender que un apropiado clima organizacional, va a permitir al colaborador alcanzar su plenitud personal y desarrollarse; así, será más susceptible a adoptar una visión positiva de su empleo y de la organización en la que se desempeña.

Varios investigadores han demostrado ya, la existencia de una relación directa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Se explica que el ambiente y las condiciones de trabajo, tienen un efecto sobre la satisfacción y la productividad de las personas. En consecuencia, el grado de satisfacción de un colaborador varía según la percepción que tenga éste del clima organizacional.

Ramos (2012) propone que las principales dimensiones que relacionan el clima laboral y la satisfacción son: las características de las relaciones interpersonales entre los miembros de la organización; la cohesión del grupo de trabajo; el grado de implicación en la tarea y; el apoyo dado al trabajo por parte de la dirección.

2.3.2 Liderazgo

De acuerdo con Münch (2011, citado en Ramos, 2012) el liderazgo es la habilidad de inspirar y guiar a los colaboradores hacia la consecución de un objetivo o de una visión. Por otro lado, el liderazgo también puede ser considerado como el grado de autoridad que se posee para dirigir a los subordinados. En este sentido, resulta necesario delimitar las diferencias entre líder, jefe, gerente y director: ya que ocupar un cargo directivo no es una garantía de poseer cualidades de un líder; y se esperaría que toda persona que ejerce un cargo directivo en una organización posea las competencias de un líder.

“Un líder se distingue de un jefe, porque el personal bajo su cargo reconoce en él no solo la autoridad que emana de su puesto, sino la que deriva de sus conocimientos, experiencias, habilidades y competencias: de tal forma que inspira confianza, respeto y lealtad suficientes para conducir y guiar a los subordinados hacia el logro de los objetivos de la organización” (Ramos, 2012: pág. 36).

A pesar de la existente controversia respecto a que el líder nace o “se hace”, existen algunas características que dan cuenta de un líder, expresadas, por ejemplo, en el lenguaje cotidiano; además, un líder es alguien que posee carisma para atraer la confianza y respeto de sus seguidores. Otra característica de un líder es saber escoger a la gente más adecuada para el trabajo y la cultura de la empresa, puesto que, sabe cómo conducir a sus colaboradores para que se comprometan y realicen su mejor esfuerzo.

En este punto, cabe mencionar la diferencia entre los líderes y los directivos circunstanciales, (Ramos, 2012) son aquellos a los que, por contextos determinados, se les ha conferido autoridad para dirigir. En estos casos el éxito o fracaso de la función de un directivo dependerá no solo de sus cualidades innatas, sino también de la capacidad que posea para aprender y desarrollar las características de un líder, para ejercer el poder y para conseguir el apoyo de sus subordinados. Todo gerente, jefe o directivo tiene el compromiso de desarrollar las características de un líder, lo cual debería ser visto como una obligación moral, ante la gran responsabilidad de liderar dentro de una organización.

Cabe mencionar, que varios estudios realizados por autores como Likert (1976), Goleman (2000), Curtis y O’Connell (2011) y González (2014) (citados Gonzales 2018: pág. 244) señalan que un liderazgo bien ejercido influye de manera directa en el clima organizacional, argumentando que un liderazgo sano (o bien ejercido) tiene la capacidad de brindar bienestar a los trabajadores, generando ambientes de trabajo saludables y permite a todos los miembros de una institución crecer y desarrollarse (Gonzales, 2018). Esto da cuenta de que el liderazgo juega un papel importante sobre el clima laboral, debido a la manera cómo es percibido por los colaboradores y a su vez, cómo estos reaccionan.

Como se explicó anteriormente, el objetivo del liderazgo bien ejercido será crear, desarrollar y mantener un clima laboral saludable, en medida de lo posible, dentro de una organización, que propicie en los colaboradores un grado de satisfacción elevado.

Se concluye, desde la revisión bibliográfica que, para lograr un clima organizacional adecuado dentro de una organización, es necesario que los líderes y otras figuras de autoridad dentro de una empresa ejerzan un liderazgo eficaz y correctamente enfocado; lo que será el resultado de un buen ejercicio de las competencias necesarias para resolver de manera eficaz cada situación y del desarrollo de una cultura organizacional correctamente orientada y basada en el trabajo en equipo.

2.3.3. Comunicación organizacional

La comunicación se define como aquella interacción entre individuos que permite “poner en común” cierta información. De esta manera, las personas pueden vincularse entre sí. Además, es un sistema circular y continuo.

Respecto a las propiedades de la comunicación, Robbins (2009) menciona que la comunicación cumple una función de control a través de políticas o lineamientos. Cumple también una función motivacional, y además, la comunicación funciona como medio de expresión emocional para el ser humano, permitiéndole expresar emociones, percepciones y dudar a fin de satisfacer sus necesidades sociales. Por último, pero no menos importante, permite transmitir datos, informar, para la toma de decisiones y evaluación de alternativas (Reyes & Ayarza, 2018; pág. 15).

Ahora bien, como todo proceso de interacción humana, existen elementos que permiten su puesta en acción. Los elementos del proceso de comunicación son:

Emisor: quien transmite la información/el mensaje

Codificación: sistema de signos para codificar el mensaje

Mensaje: la información que se va a transmitir

Canal: elemento físico por el cual el mensaje se transmite

Decodificación: la forma en que el receptor capta y entiende el mensaje

Receptor: quien recibe la información

Ruido: lo que distorsiona la claridad del mensaje.

Retroalimentación: comprobación si el mensaje llega con claridad

Se conoce que la comunicación es necesaria para el ser humano; sin embargo, es difícil lograr una comunicación asertiva con todas las personas, ya sea por la propia condición humana o por razones o circunstancias externas o ambientales. Así pues, existen ciertas interferencias que pueden distorsionar el mensaje que se pretende transmitir, limitando de este modo la comprensión total de la información e impidiendo una comunicación eficaz y eficiente (Reyes & Ayarza, 2018). Estas interferencias se denominan barreras y pueden ser de distintos tipos:

Primero, las barreras psicológicas hacen referencia a las interferencias que parten de características personales del individuo, de sus percepciones, emociones, valores y, en definitiva, de la situación psicológica particular del emisor o del receptor. Estos aspectos actúan como un filtro para la recepción y transmisión de la información debido a que la personalidad de cada individuo va de la mano con la manera en la que se comunica. En muchas ocasiones estas barreras se ocasionan por un agrado o desagrado hacia la persona, o por los estados emocionales del momento, como la ira, la tristeza, la alegría, entre otros (Pisionero, 2014).

También se encuentran las barreras físicas en la comunicación, son aquellas limitaciones que se presentan en el medio ambiente o en el espacio que rodea a la persona, y que impiden que se dé una comunicación asertiva (Pisionero, 2014). Ejemplos de barrera física bastante comunes es el ruido o la distancia física, la iluminación o la estática cuando la comunicación es a través de un aparato físico.

Un tercer tipo de barrera de la comunicación son las barreras semánticas, estas barreras son aquellas que tienen que ver con los diferentes significados que se le puede dar a una misma palabra. Así pues, si el receptor interpreta una palabra con el significado erróneo o simplemente diferente al que eligió el emisor, puede llegar a tergiversarse el mensaje y a fallar la comunicación.

Se incluyen también las barreras fisiológicas, estas son aquellas limitaciones o deficiencias que se encuentran en las personas y que hacen la comunicación y la transmisión del mensaje mucho más compleja; estas barreras pueden encontrarse tanto en el emisor como en el caso del receptor (Pisionero, 2014).

Por último, se entiende que las barreras que se originan por la apreciación son aquellas que vienen determinadas por ciertas características del emisor y del receptor; aquí se puede mencionar el efecto halo y la percepción selectiva; además de los estereotipos (Pisionero, 2014). Así pues, los mencionados obstáculos son características van a limitar la comunicación y hacerla mucho menos objetiva.

Ahora bien, siguiendo la línea de estudio de la presente disertación, cabe mencionar que existe un tipo de comunicación orientada a la organización, conocida como Comunicación Organizacional o Corporativa.

La comunicación organizacional consiste en el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una organización. También puede ser entendida como el proceso de producción, circulación y consumo de significados entre una organización y sus clientes, internos o externos (González, 2014).

En las organizaciones se distinguen tres sistemas de comunicación:

- a. Operacionales: se refiere a aquellas tareas u operaciones encargadas a personas o departamentos; generalmente son órdenes que tienen que ver con actividades cotidianas.
- b. Reglamentarios: son aquellas instrucciones ya sea para toda la empresa dispuestas en forma de normas, a una persona en específico o para un grupo de colaboradores de un departamento funcional.
- c. Mantenimiento: hace referencia a las relaciones públicas, captación y publicidad; la relación de comunicación que tiene la empresa con sus stakeholders.

La efectividad y el buen rendimiento dentro de una la organización dependen (entre otros factores) de una buena comunicación organizacional. Ésta estudia las formas más eficientes para alcanzar los objetivos esperados en la organización y proyectar una buena imagen empresarial al público externo.

La comunicación es algo tan real como común en una organización, independientemente del giro de negocio, de su estructura, de su cultura, de su tamaño, entre otras características. Es una forma de gestión para la difusión de información y también para la corrección de acciones que podrían afectar la efectividad de procesos internos, e interviniendo directamente en las interrelaciones de la empresa (González, 2014).

Aquí se puede distinguir a la comunicación interna, es aquella comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al colaborador. Nace como respuesta a las necesidades de las compañías de motivar y retener a sus trabajadores; este proceso no debe ser solamente unidireccional, ya que se perdería la interacción; conocerla permitirá aplicar las herramientas más convenientes, y así lograr una auténtica cultura de comunicación.

Otro elemento importante dentro de la comunicación organizacional es lo que se conoce como comunicación estratégica, esta se define como la comunicación alineada e integrada con la estrategia global de la compañía que impulsa y mejora el posicionamiento estratégico de la organización. Una estrategia de comunicación efectiva es aquella que permite a la organización emitir mensajes claros y comprensibles que generen confianza y sean contados con pasión de forma coherente y reiterada a través de y con todos los grupos de interés (Argueti, 2014); tiene como objetivo convertir el vínculo de las organizaciones con su entorno cultural, social y político en una relación armoniosa y positiva desde el punto de vista de sus intereses u objetivos (Tironi & Cavallo, 2011).

Finalmente, se conoce que, para lograr un clima organizacional adecuado dentro de una empresa, es necesario que la comunicación cumpla con ciertas características; por ejemplo: que fluya de manera bidireccional, que sea clara y concisa, y que, toda la información sea compartida en todos los niveles jerárquicos de una organización. Sin embargo, se distingue aquí la comunicación estratégica y su influencia en el clima laboral de cualquier institución. Es pues, la tarea de la comunicación estratégica el proyectar la identidad de las organizaciones interna y externamente, en una imagen que de confianza en su entorno y adición a su público objetivo. Actúa para definir y formalizar los valores y objetivos que le dan sentido y proyección a una organización (Tironi & Cavallo, 2011).

Además, la comunicación organizacional permite que los colaboradores expresen dudas, resuelvan requerimientos y sean retroalimentados; todo esto mediante las múltiples herramientas de comunicación corporativas. De esta manera, se concluye que, al procurar una mejora en la comunicación, se puede aportar al clima organizacional de una empresa, ya que no solamente se comparte información estratégica o se potencia la interacción entre áreas; sino que, se propician mejores relaciones interpersonales entre jefes y subordinados, se alinean objetivos empresariales y se abre la posibilidad de comprender mejor las necesidades de los colaboradores, resultando en mejoras notables del clima organizacional.

2.3.4. Riesgos psicosociales

Uno de los primeros documentos oficiales e internacionales en abordar el tema de los factores psicosociales en el trabajo fue “Los Factores Psicosociales en el Trabajo: Reconocimiento y Control” documento publicado por la Organización Internacional del Trabajo en 1984 (Moreno & Baez, 2010: pág. 5). Posteriormente, se registra un segundo documento histórico relacionado, “Los factores psicosociales en el trabajo y su relación con la salud”, editado por la OMS y coordinado por Kalimo, El-Batawi y Cooper (Moreno & Baez, 2010). En estas obras, se afirma que estos factores provienen de la percepción de los individuos y que está influenciado por los innumerables factores que afectan al trabajador.

Respecto a una definición más actual, se entiende que un riesgo psicosocial es un hecho, acontecimiento o situación, que es consecuencia de la organización del trabajo y tiene una alta probabilidad de afectar a la salud del trabajador. Los riesgos psicosociales, a diferencia de los factores psicosociales, no son condiciones organizacionales, sino situaciones o estados del organismo con una alta probabilidad de dañar la salud de los trabajadores de manera importante (Moreno & Baez, 2010: pág. 17).

Son aquellas condiciones que se encuentran presentes en una situación laboral y que están directamente relacionadas con la organización, el contenido del trabajo, la realización de las tareas, y que afectan el bienestar o a la salud (física, psíquica y social) del trabajador, como al desarrollo del trabajo (Villalobos, 2004).

Se pueden identificar algunas características de los riesgos psicosociales, que se relacionan de manera directa con el clima organizacional, estas son:

Afectan a los derechos fundamentales del trabajador. Los riesgos psicosociales no se refieren a aspectos secundarios de las condiciones del trabajo, sino a elementos básicos de sus características, en relación con la persona que trabaja, de su dignidad como persona. Tienen su fundamento en el derecho a la integridad física y personal de los trabajadores (Moreno & Baez, 2010).

Los riesgos psicosociales tienen efectos globales sobre la salud del trabajador. Los efectos de los factores psicosociales de riesgo actúan sobre la salud del trabajador. Como afirma la OIT (1986), los efectos sobre la salud del trabajador principalmente causados por estrés son los más reconocidos. Los efectos de los riesgos psicosociales tienen un alto impacto en la salud de las personas, entendiéndose la importancia del propio riesgo. (Moreno & Baez, 2010).

Afectan a la salud mental de los trabajadores. Los riesgos psicosociales se destacan por su capacidad para ocasionar daños a la salud (física y mental) de los trabajadores. Aunque no pueda hacerse una diferenciación neta, los riesgos psicosociales, afectan de forma importante a los procesos de adaptación de la persona y su equilibrio mental. Estudios recientes indican que la ansiedad y la depresión están asociadas a la exposición a

los riesgos psicosociales (Moreno & Baez, 2010). Los riesgos psicosociales se pueden identificar como violaciones importantes de las expectativas laborales básicas, por lo que pueden generar alteraciones del sistema de procesos, cognitivos, emocionales y conductuales llevando a trastornos mentales de alta importancia (Moreno & Baez, 2010).

Tienen formas de cobertura legal. “La importancia real de los riesgos psicosociales, su alta incidencia y la relevancia de sus consecuencias en la salud de los trabajadores ha obligado al desarrollo de una cobertura legal inicial y al desarrollo de una jurisprudencia sobre el tema” (Moreno & Baez, 2010: pág. 21). Se puede identificar que la creciente preocupación por los riesgos que afectan a las personas en su trabajo ha provocado que cada país tome medidas legales que garanticen la seguridad de sus ciudadanos a través de decretos, reglamentos, leyes y normas que marquen lineamientos claros para las organizaciones, como algunas medidas de prevención.

Se concluye, desde la revisión bibliográfica que, cuando una organización promueve medidas que garantizan la seguridad de sus colaboradores, éstos se sienten motivados y aumentan niveles de compromiso con la empresa; gracias a que se sienten valorados por de la organización; pues es un reflejo de la importancia que tienen los trabajadores y su bienestar integral para la empresa.

2.3.5. Cultura Organizacional

Robbins (2009: pág. 551) afirma que la cultura organizacional hace referencia a un sistema de significado compartido por los miembros de una organización, distinguiéndola de otras. Las investigaciones sugieren que existen algunas características principales que permiten definir mejor la esencia misma de la cultura organizacional:

1. Innovación y adaptación del riesgo: Es el grado en que la empresa estimula a sus miembros para que sean creativos y corran riesgos.
2. Atención al detalle: Es el grado en que la empresa espera que los empleados muestren atención por los detalles.
3. Orientación a los resultados: Se refiere al grado en que la administración de la empresa se centra en los resultados obtenidos, en lugar de los procesos empleados para lograrlos.
4. Orientación a la gente: Es el grado en que las autoridades de una organización toman en cuenta las consecuencias de sus decisiones en sus colaboradores.
5. Orientación a los equipos: Hace referencia al grado en que la organización enfoca sus actividades por equipos o grupos de trabajo.
6. Agresividad: Es el grado en que los miembros de una organización demuestran o no competitividad y agresión.
7. Estabilidad: Se refiere al grado en que las actividades de la empresa se orientan a mantener el *status quo*, en lugar de su crecimiento.

La cultura organizacional tiene que ver con la percepción común que tienen los miembros de una empresa. Esto se demuestra al definir cultura organizacional como un sistema de significado compartido; tal como fue mencionado en líneas anteriores.

Sheen (2018), por otro lado, afirma que la cultura corporativa u organizacional es el modo de pensar, ser y actuar de una empresa; sería equivalente a lo que la autora llama ‘credo organizacional’ (Sheen, 2018), que hace actuar a sus miembros de una manera en particular, determina que está y que no está permitido, de manera que delimita la conducta de la organización en las diferentes circunstancias.

La cultura organizacional permite visualizar las interacciones de los miembros de la empresa y los elementos tangibles que conforman una especie de personalidad corporativa. Es posible percibir la cultura empresarial desde que se ingresa a una organización, por ejemplo, por la forma en que los trabajadores se saludan y conversan entre sí, el orden o desorden en las oficinas y en los múltiples objetos que adornan las instalaciones (Sheen, 2018). Al representar de esta manera la cultura organizacional, se podría pensar en ella como el ‘ADN de la organización’ y como tal, se la puede considerar en un elemento clave dentro del éxito o fracaso de una empresa, puesto que tiene un profundo impacto en el desarrollo de esta.

2.4 Instrumento de Diagnóstico de Clima Organizacional

Conocer el clima laboral dentro de una empresa es realmente importante, ya que es responsabilidad de la organización el conocer el nivel de satisfacción, compromiso, motivaciones y necesidades que tienen su cliente interno. Para ello existen diversas técnicas que ayudarán a identificar aquellos factores que influyen en el comportamiento de los individuos. Para efecto de esta disertación, se ha elegido la encuesta como instrumento de diagnóstico, en sentido que el clima organizacional debe ser evaluado por todos los miembros de una empresa para que sus resultados sean precisos.

Dentro de la diversidad de autores que presentan encuestas de clima organizacional, se evaluaron tres posibles opciones a ser utilizadas en la fase de diagnóstico:

Primero, se consideró la Escala Multidimensional de Clima Organizacional (EMCO), propuesta por Gómez y Vicario (2010) citados en Uribe (2012), en su libro titulado *Clima y ambiente organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales*.

“La EMCO se basa en las percepciones de los trabajadores respecto a factores del clima organizacional que toman en cuenta tres niveles de análisis (individual, interpersonal y organizacional); esto permite considerar no sólo factores individuales, sino también aspectos de la esfera interpersonal y del ámbito organizacional. Después de los análisis efectuados, la EMCO se integra de 29 reactivos, conformada por cuadernillo y hoja de respuestas” (Uribe, 2012: pág. 62).

Cabe mencionar que este instrumento de medición fue validado en México; y es bastante probable que las culturas ecuatoriana y mexicana compartan similitudes. Siendo la EMCO una primera opción de instrumento de diagnóstico, se procedió a revisar los niveles de validez y confiabilidad, encontrando las condiciones deseadas para un estudio de clima organizacional. Finalmente, se procedió a contactar a los autores para solicitar la respectiva autorización mediante correos electrónicos que no tuvieron respuesta alguna. Por lo tanto, la Escala Multidimensional de Clima Organizacional (EMCO) no pudo ser utilizada como instrumento de evaluación de clima laboral en esta disertación.

Un segundo instrumento de evaluación revisado es la Encuesta de Medición de Clima Laboral propuesta en la disertación titulada *Diagnóstico del clima laboral de una institución financiera y elaboración de una propuesta de mejora para los puntos identificados. Caso de estudio: Banco Solidario*, propuesta por Alexandra Ruiz y Karina Alarcón en el año 2016, ex alumnas de la Facultad de Psicología de la PUCE. Este instrumento está compuesto por 39 ítems y evalúa 8 dimensiones de clima laboral. Tomando en cuenta que el instrumento fue realizado en Ecuador, su aplicación en la población sería con mayor fluidez. Sin embargo, en la mencionada disertación no se registra el nivel de validez y confiabilidad del instrumento.

Otro obstáculo que impide el uso de la Encuesta de Medición de Clima Laboral propuesta es que, al momento de contactar a las autoras de la disertación, expusieron que la encuesta es propiedad de la entidad financiera en la que realizaron su investigación. En este sentido, tampoco es factible utilizar este instrumento de evaluación.

Finalmente, se encuentra la Escala de Clima Organizacional, mejor conocida por sus siglas EDCO. Esta escala es propiedad de la Fundación Universitaria Konrad Lorenz y está compuesta por cuarenta preguntas.

Respecto a la validez y confiabilidad del instrumento de evaluación, la EDCO mide el constructo *clima organizacional* y tiene una confiabilidad del 95%.

La EDCO cuenta con un total de cuarenta preguntas y abarca ocho dimensiones del clima organizacional; estas preguntas están valoradas en una escala de Likert, de manera que se facilite responder a la misma; además las preguntas están valoradas de manera positiva y de manera negativa para su puntuación. En las tablas 1 y 2, presentadas a continuación, se muestra un detalle de la distribución de las preguntas de la EDCO.

Al momento de solicitar el permiso respectivo para la utilización de la EDCO, los autores de la Fundación Universitaria Konrad Lorenz, se mostraron prestos a colaborar con la investigadora de esta disertación y otorgaron el permiso solicitado mediante correos electrónicos. Es así como se selecciona a la EDCO como instrumento oficial de evaluación de clima organizacional en este proyecto.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Tipo de investigación

El presente proyecto es de tipo descriptivo, con el cual se busca seleccionar aquellas características esenciales del objeto de estudio y describirlas (Bernal, 2010); este tipo de estudio permite demostrar, narrar e identificar aquellos hechos, situaciones y características del objeto de estudio, que en este caso corresponde al clima organizacional; además de diseñar productos, modelos prototipos y guías. Sin embargo, este tipo de investigación no brinda explicaciones o razones del porqué de las situaciones, fenómenos, y hechos del objeto de estudio (Bernal, 2010).

Ya que esta disertación contempla un estudio de carácter diagnóstico y se pretende, además, diseñar un producto (plan de mejora de clima organizacional), se considera que este tipo de investigación es el adecuado, como se explica en las líneas anteriores.

Para su realización, se ha determinado como fuentes de información primaria una encuesta de clima organizacional, así como las conversaciones mantenidas con el personal administrativo y otros miembros de la empresa donde se lleva a cabo este estudio. Como fuente de información secundaria, se ha elegido la revisión bibliográfica, la cual contempla información con la que se sustenta teóricamente esta disertación.

Por último, cabe mencionar que la presente es una investigación cuantitativa, en la cual se detalla el contexto de una situación. Este tipo de investigación se fundamenta en un proceso inductivo (explorar y describir, y luego generar perspectivas teóricas).

3.2 Alcance

Esta investigación tiene un alcance descriptivo, en la cual, se busca especificar características, del clima laboral en la empresa Imprimax. De esta manera, se recopiló información para luego analizarla, con el fin de realizar una propuesta de mejora para la organización, misma que será aplicada a discreción de la imprenta, en el tiempo que las autoridades de esta, lo consideren necesario.

3.3 Diseño

Para el efecto de la presente disertación, se ha elegido un enfoque no experimental, contemplando un diseño transeccional. Se empleó un estudio descriptivo; en el que se diagnostica el clima organizacional y posteriormente, como un producto de este estudio, se busca proponer un plan de mejora a partir del fenómeno estudiado.

Para recolectar la información necesaria, se empleó la Escala de Clima Organizacional (EDCO), propiedad de la Fundación Universitaria Konrad Lorenz, ubicada en Bogotá. La escala está compuesta por cuarenta preguntas abarcando varias dimensiones relacionadas con el tema de estudio. Finalmente se analizan los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta, para realizar la propuesta de mejora para la imprenta.

3.4 Población y muestra

La totalidad de colaboradores de Imprimax, empresa en la cual se efectuó el presente estudio, es de cincuenta; distribuidos en los siguientes departamentos: Gerencia, Administración y Ventas, Diseño y Producción. Cabe mencionar que cada área de la empresa está conformada por un jefe de área, un y/o una asistente y varios colaboradores que cumplen diversas funciones dentro de su especialidad.

Para llevar a cabo esta investigación se consideró efectuarla tomando en cuenta el universo entero, es decir, a toda la población. Debido a que todos los miembros de la empresa están inmersos en la realidad de la organización, se aplicó la herramienta de medición a todos los trabajadores, de esta forma, los resultados obtenidos serán más precisos y reflejarán la percepción de estos.

3.5 Técnicas

Existe una gran variedad de técnicas para la recolección de información dentro de una investigación. Para la recolección de datos en la presente, se utilizó una encuesta aplicada a todas las personas que trabajan en las diferentes áreas de la organización. Así pues, la encuesta es una de las técnicas de recopilación de datos más usadas; fundamentada en un conjunto de preguntas diseñadas a fin de obtener información específica de sujetos específicos para alcanzar objetivos de un proyecto en particular.

En la aplicación de una encuesta, el participante debe leer cada pregunta formulada y responder de manera escrita y de manera individual; en algunas ocasiones, es necesaria la supervisión del evaluador. La estructura de la encuesta se debe escoger según el contexto del estudio, para luego ser tabulada y obtener resultados precisos para analizarlos.

En esta investigación, se aplicó la Escala de Clima Organizacional (EDCO) a la totalidad de miembros de la organización. Para su efecto, se trabajó en grupos de cuatro personas en una sala de reuniones para su comodidad. Los participantes tuvieron un tiempo estimado de diez a quince minutos aproximadamente para completar la encuesta de manera individual. La investigadora supervisó durante todo el tiempo la aplicación de la encuesta y respondió las dudas acerca del instrumento de evaluación. Una vez completadas todas las encuestas, se procedió a calificar y tabular cada una de ellas.

3.6 Instrumentos

Para la realización de la presente investigación, se ha elegido emplear la Escala de Clima Organizacional, EDCO (ver Anexo 3).

Esta escala fue desarrollada por varios autores de la Fundación Universitaria Konrad Lorenz, ubicada en la ciudad de Bogotá, en el país vecino Colombia. Siendo así, se considera que la realidad de ambos países es cercana puesto que existen similitudes culturales; por lo que se considera una herramienta de medición adecuada para la situación sociocultural del país. Respecto a la validez y confiabilidad del instrumento de evaluación, se puede mencionar que la EDCO es una herramienta de medición de clima organizacional, específicamente de sus ocho dimensiones y tiene una confiabilidad del 95%.

La EDCO cuenta con un total de cuarenta preguntas y abarca ocho dimensiones del clima organizacional, de manera que se evalúa cinco preguntas por cada factor. Las preguntas están valoradas en una escala de Likert, de manera que se facilite responder a la misma; además las preguntas están valoradas de manera positiva y de manera negativa para su puntuación. En las tablas 1 y 2, presentadas a continuación, se muestra un detalle de la distribución de las preguntas de la EDCO.

Tabla 2. Distribución de la Escala de Clima Organizacional

DIMENSIÓN	ÍTEMS POSITIVOS	ÍTEMS NEGATIVOS
Relaciones interpersonales	1, 2 5	3,4
Estilo de dirección	6, 8	7, 9, 10
Sentido de pertenencia	11, 12, 13	14, 15
Retribución	16, 17	18, 19, 20
Disponibilidad de recursos	21, 22	23, 24, 25

Estabilidad	27, 30	26, 28, 29
Claridad y coherencia en la dirección	31, 32	33, 34, 35
Valores colectivos	36, 37, 38, 40	39

Tabla 3. Puntuación de la Escala de Clima Organizacional

FRECUENCIA	PUNTAJE ÍTEM POSITIVO	PUNTAJE ÍTEM NEGATIVO
Siempre	5	1
Casi siempre	4	2
Algunas veces	3	3
Muy pocas veces	2	4
Nunca	1	5

Una vez puntuadas o calificadas las preguntas de la EDCO, de acuerdo con los puntajes explicados en líneas anteriores; para determinar el estado del clima organizacional que se vive dentro de la empresa en cuestión, es necesario realizar una diferencia entre puntajes altos, medios y bajos, de la siguiente manera:

Tabla 4. Resultados de la Escala de Clima Organizacional

NIVEL	PUNTAJE	INTERPRETACIÓN
Bajo	40 a 93	Inadecuado clima organizacional.
Medio	94 a 147	Igualdad de condiciones negativas y positivas.
Alto	148 a 200	Adecuado clima organizacional.

3.6.1 Aplicación del instrumento

En medida que la Escala de Clima Organizacional consta de cuarenta preguntas y está diseñada para que tenga una duración de cuarenta minutos, es decir, el participante debía destinar un minuto por pregunta; se decidió adaptar el instrumento de medición para que su aplicación dure menos de cuarenta minutos por participante.

Se redujo el número de ítems por los siguientes motivos: en primer lugar, el instrumento originalmente presenta preguntas repetitivas por cada dimensión evaluada (cinco preguntas por cada factor) formuladas de manera positiva y negativa, esta peculiaridad puede llegar a confundir al momento de aplicar la EDCO; en segundo lugar, tomando en cuenta el factor tiempo, se entiende que un adulto promedio no enfoca su atención completa en una actividad por un largo periodo de tiempo (en este caso, por cuarenta minutos) por lo que se prefiere un instrumento corto su extensión; además, no se considera pertinente interrumpir las actividades de los colaboradores prolongado una encuesta por aproximadamente cincuenta minutos, incluyendo el tiempo en el que la investigadora explica las instrucciones de la encuesta y resuelve dudas que se puedan presentar al respecto, ya que los colaboradores realizaron la evaluación de manera individual; finalmente, se considera que la edad y el nivel de estudios de los colaboradores de Imprimax es sumamente variada, por lo que el instrumento debe ser simple y accesible para todos y todas las personas.

De este modo, se adaptó la escala en dos maneras: primero, se reformularon ciertas preguntas de modo que sean comprensibles para todos los miembros de la organización (cambiando la forma de la pregunta o afirmación, mas no el fondo), ya que no todos los miembros de Imprimax tienen el mismo grado de escolaridad. En segundo lugar, se redujo

a veinte y siete las preguntas de la escala EDCO (ver Anexo 3), de manera que la aplicación de la encuesta sea de menor duración, aproximadamente treinta minutos, procurando no alterar la rutina dentro de las labores de los colaboradores de la imprenta.

El lunes 18 y martes 19 de marzo de 2019 se procedió con la aplicación de la EDCO a la totalidad de colaboradores de Imprimax. La aplicación de la escala fue de manera individual en un ambiente propicio para su efecto, tomando en cuenta consideraciones físicas, tales como: suficiente iluminación, una mesa de trabajo amplia, sillas cómodas, ventilación, esferográficos ergonómicos, desarrollándose en un espacio libre de ruido e interrupciones. Cabe recalcar que previa a la resolución de la encuesta, a cada participante se le presentó el consentimiento informado (ver Anexo 4) de manera que sea informado de los detalles del estudio realizado y autorice su participación voluntaria en el mismo.

Cada uno de los participantes contestó la encuesta en un rango de tiempo de diez a veinte y cinco minutos. Una vez que finalizó la etapa de aplicación, se procedió a la calificación y respectiva tabulación de los datos obtenidos para conocer los resultados.

3.7 Procesamiento de datos

El procesamiento de datos consiste en agrupar y ordenar los datos obtenidos de la población escogida para que puedan ser analizados de acuerdo con los objetivos de la investigación, con la ayuda de herramientas estadísticas (Bernal, 2010).

Para la realización de esta disertación, se realizó el procesamiento de la información de la siguiente manera:

a) se consiguieron los datos de la población elegida mediante la aplicación de encuestas; b) se ordenaron los datos obtenidos en las encuestas a fin de que no se presenten dificultades al momento de la tabulación de estos; c) se determinó el uso de Microsoft

Excel como la herramienta informática a ser utilizada; y por último d) se tabularon los datos en el mencionado programa para ser procesados con mayor facilidad. Respecto a las herramientas estadísticas, se utilizaron histogramas, polígonos de frecuencias y gráficas de barras o pies, para representar la distribución de frecuencias de manera gráfica, lo cual permite una mejor visualización de la información.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Una vez culminada la fase de recolección de datos, se procedió a ordenar los mismos para su respectivo análisis. Primero, se realiza un análisis de los resultados generales, para luego efectuar un análisis más profundo por cada una de las dimensiones evaluadas con la Escala de Clima Organizacional.

A continuación, se presenta en la Figura 2 los puntajes obtenidos a nivel general en la organización; alcanzando así un promedio de 108,46 puntos. Es decir, que Imprimax se encuentra en un nivel promedio (que va de 94 a los 147 puntos según la EDCO). Este resultado significa que existen factores con resultados positivos y factores con resultados negativos dentro la empresa.

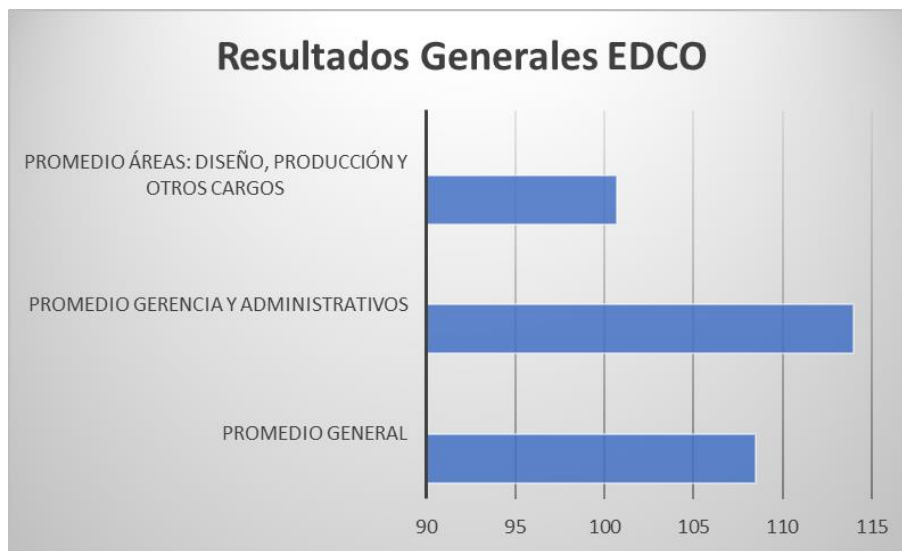


Figura 2. Resultados Generales de la EDCO

Para una mejor interpretación de la Figura 2, es necesario aclarar que se unificaron áreas Gerencia y Administrativos y otras áreas como Diseño, Producción y otros cargos como Recepcionistas, Choferes, Mensajeros y Encargados de la limpieza.

Respecto a este primer acercamiento sobre el clima organizacional que se vive en Imprimax, se evidencia que, en líneas generales el personal administrativo considera que existe un nivel adecuado de clima laboral en la empresa, reflejado en un puntaje de 114; se percibe también que aquellos departamentos de la empresa conformados por trabajadores con menor rango jerárquico consideran que el ambiente de trabajo en la imprenta es el correcto, arrojando un promedio de 100 puntos. Estos puntajes se enmarcan en un nivel intermedio de clima laboral de acuerdo con la EDCO.

A continuación, se presenta los resultados obtenidos en cada una de las dimensiones evaluadas en la Escala de Clima Organizacional (EDCO):

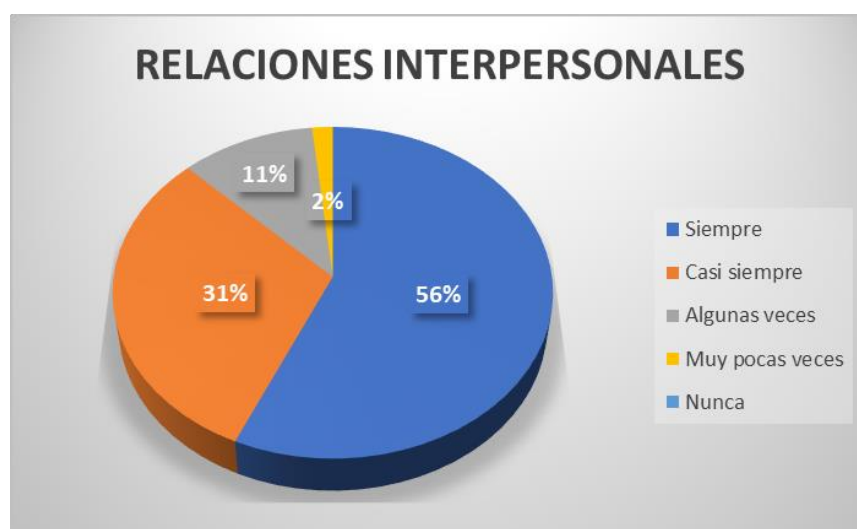


Figura 3. Relaciones Interpersonales

Se puede observar, en la Figura 3, que la mayoría de los colaboradores de Imprimax consideran que sus opiniones son tomadas en cuenta, lo que se evidencia en que se sienten cómodos en su lugar de trabajo. Por otro lado, en un menor porcentaje, los colaboradores de la imprenta expresan que pocas veces sienten incomodidad en su grupo de trabajo. Esto da cuenta de que las relaciones interpersonales dentro de Imprimax son relativamente buenas, lo que da cuenta de un buen ambiente de trabajo en la imprenta.



Figura 4. Estilo de Dirección

En la Figura 4 se puede evidenciar que un buen porcentaje de los encuestados consideran que la mayoría de las veces, las autoridades de Imprimax emplean un adecuado estilo de liderazgo. Sin embargo, un porcentaje considerable de colaboradores, afirman que sus jefes o superiores, sólo en ciertas ocasiones, crean una atmósfera de confianza para sus subordinados. Por otro lado, un porcentaje menor, pero no menos importante, consideran que sus jefes fomentan la desconfianza, causando tensión dentro de la empresa.

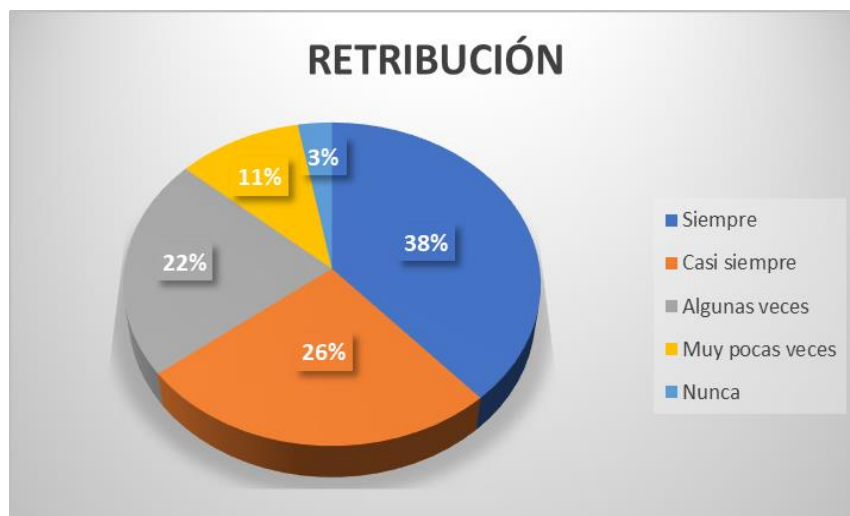


Figura 5. Retribución

La Figura 5 representa que más de la mitad de los colaboradores de Imprimax están conformes con los beneficios que brinda la empresa. Estos incluyen su asignación salarial y otros beneficios de salud. Sin embargo, se puede observar que un 22% de los encuestados no siempre está conforme con los beneficios que recibe, un 11% dice que pocas veces logra satisfacer sus necesidades económicas con el sueldo que recibe, y solamente el 3% de los miembros de la imprenta afirman no estar de acuerdo con la remuneración que reciben por su trabajo, lo que causa que sus aspiraciones se vean frustradas por motivos económicos.

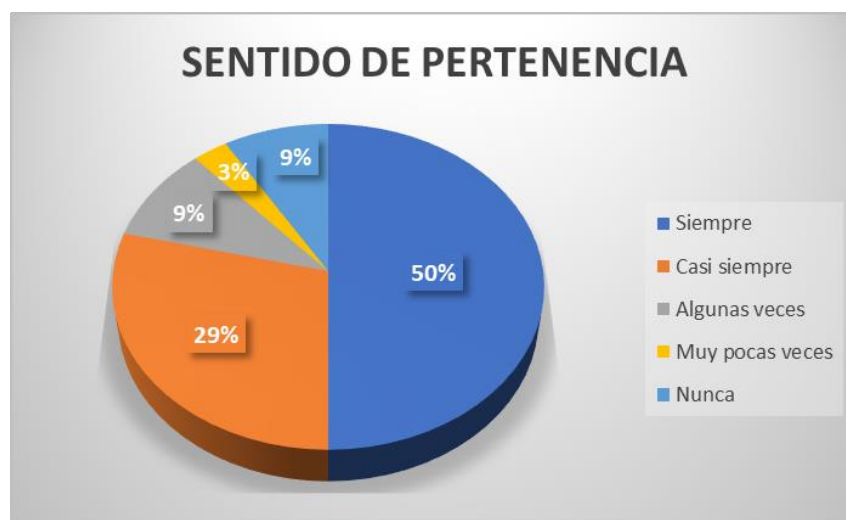


Figura 6. Sentido de Pertenencia

La Figura 6 representa que aproximadamente un 79% de los miembros de la organización se sienten identificados con Imprimax, lo que revela que un gran porcentaje de los colaboradores de la imprenta tienen un grado elevado de compromiso con la empresa, puesto que se consideran parte de ella. Por otro lado, un menor porcentaje expresa que sólo algunas veces se sienten identificados con su lugar de trabajo, por lo cual no se esfuerzan por trabajar horas extras para culminar sus tareas, a menos que éstas sean remuneradas; y un 9% de los encuestados reflejan no tener interés sobre el futuro de la empresa.



Figura 7. Disponibilidad de Recursos

La Figura 7 representa que aproximadamente un 80% de los colaboradores de Imprimax cuentan con los recursos necesarios para realizar su trabajo, lo que resulta en que puedan trabajar de manera adecuada en la imprenta. Un 10% afirma tener disponibilidad inmediata de recursos materiales y de información, solamente algunas veces, lo que dificulta el flujo de trabajo. Finalmente, aproximadamente un 10% de los miembros de la organización responden que no disponen del espacio adecuado, ni de las herramientas o información que requieren para desarrollar las actividades de sus cargos.

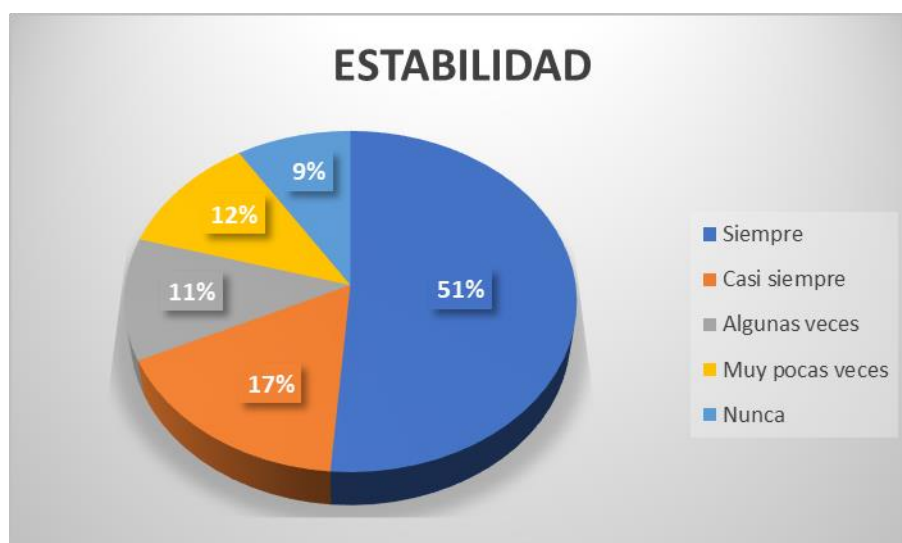


Figura 8. Estabilidad

Como se puede observar en la Figura 8, un porcentaje alto de colaboradores encuestados indican que existe un grado elevado de estabilidad dentro de Imprimax. Un grupo pequeño (11%) afirma que la empresa brinda la seguridad de mantener su puesto de trabajo sólo algunas veces, un porcentaje similar (12%) demuestran considerar que la empresa es poco estable respecto a mantener cargos en la empresa, puesto que éstos dependen de preferencias personales; y un 9% considera a la imprenta un lugar inestable para trabajar.



Figura 9. Claridad y Coherencia en la Dirección

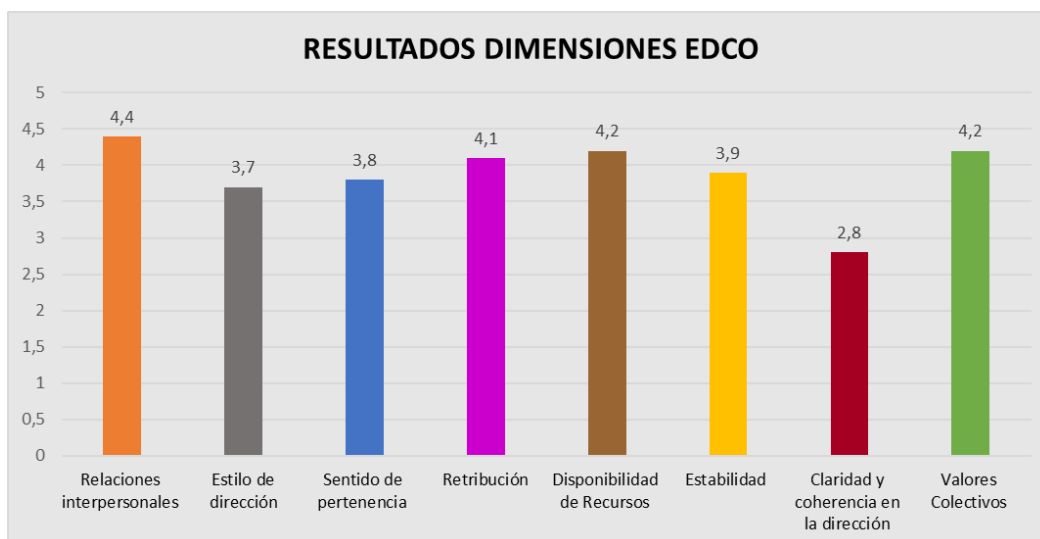
En la Figura 9 se puede observar que existen opiniones divididas respecto a la calidad y coherencia en la dirección la organización. Un 38% de los encuestados afirma conocer y entender la estrategia organizacional de su lugar de trabajo. Sin embargo, un porcentaje menor de los colaboradores de Imprimax afirma conocer cierta de la información clave planteada por la empresa, como su misión y visión. Por otro lado, una cifra alarmante (35%) de los miembros de la organización no conoce información estratégica de la empresa, afirmando que las autoridades de la imprenta no la han comunicado.



Figura 10. Valores Colectivos

En la Figura 10 se puede observar que un gran porcentaje de colaboradores de Imprimax (el 86% específicamente) considera que la empresa se guía mediante principios o valores compartidos, lo que contribuye a un mejor nivel de trabajo en equipo dentro de la empresa. Se observa, además, que un grupo de colaboradores, distribuido entre el 4% y 2% del total de trabajadores, consideran que en la empresa no se trabaja con valores o principios morales establecidos, lo que, según ellos, dificulta en gran medida el flujo de trabajo.

Figura 11. Resultados individuales de la EDCO por dimensiones



Finalmente, en la figura 11 se presenta un promedio individual de cada dimensión evaluada con la EDCO. A simple vista se observa que las ocho dimensiones se encuentran en un nivel aceptable, lo cual se encuentra reflejado en la puntuación de 108,46. Así:

La primera dimensión Relaciones Interpersonales tiene una puntuación de 4,4 sobre 5, lo que refleja que se vive un ambiente de cordialidad entre los colaboradores de la empresa.

La segunda dimensión Estilo de Dirección obtiene una puntuación de 3,7 sobre 5, dando cuenta de que Imprimax tiene varias oportunidades de mejora en cuanto al ejercicio del liderazgo en su gestión.

La tercera dimensión Sentido de Pertenencia refleja un puntaje de 3,8 sobre 5; lo cual indica que es necesario trabajar con el nivel de satisfacción y compromiso que expresan los colaboradores dentro de la imprenta.

La cuarta dimensión Retribución marca un puntaje de 4,1 sobre 5; indicando que en general los colaboradores de la empresa se encuentran satisfechos con los beneficios que reciben, sin embargo, se podrían tomar medidas para incentivar a los trabajadores.

La quinta dimensión Disponibilidad de Recursos arroja un puntaje de 4,2 sobre 5; lo que supone que en líneas generales los colaboradores sí cuentan con los recursos necesarios para desarrollar sus actividades.

La sexta dimensión Estabilidad obtiene un puntaje de 3,9 sobre 5; dando cuenta de que los empleados de Imprimax se sienten relativamente confiados en su trabajo.

La séptima dimensión Claridad y Coherencia en la Dirección obtiene un puntaje de 2,8 sobre 5; siendo el menor puntaje, refleja que se debe trabajar en la comunicación de la dirección con los colaboradores respecto a información estratégica para la empresa.

La octava dimensión Valores Colectivos arroja una calificación de 4,2 sobre 5, lo que indicaría que la empresa vive una cultura de principios y normas compartidas.

CAPÍTULO V

PROPUESTA DE MEJORA

Una vez concluida la fase de análisis de los resultados obtenidos de la aplicación de la Escala de Clima Organizacional (EDCO); se pudo determinar que en general, el clima organizacional dentro de la empresa está en un nivel intermedio-elevado, esto significa que la mayoría de las acciones requeridas son de mantenimiento y mejora; para de esta manera, elevar los niveles de bienestar de los colaboradores de Imprimax, lo que a su vez genera un adecuado clima organizacional. A continuación, se presentan varias propuestas de intervención que serán de soporte para el correcto desarrollo de la empresa en cuestión.

El objetivo de esta propuesta de intervención es mejorar el clima laboral de Imprimax a través de diferentes actividades que atacan a las ocho dimensiones del clima organizacional evaluadas en la Escala de Clima Organizacional (EDCO). Este plan de mejora está dirigido a todos los miembros de la empresa, indistintamente del rango jerárquico que ocupen dentro de la organización.

Tabla 5. Propuesta de mejora

DIMENSIÓN	PROPUESTA DE MEJORA	ACCIONES	RECURSOS	INDICADORES	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
Relaciones Interpersonales	Realizar jornadas de integración con todos los departamentos de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> Definir los objetivos de la integración corporativa. Diseñar el programa (fechas, lugar, actividades a realizar, recursos y responsables). Elegir las actividades adecuadas para la integración. Llevar a cabo el programa de integración. Evaluar resultados. Socializar resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> Cronograma del programa de integración. Material didáctico necesario para cada actividad. Evaluación de reacción. Refrigerios. 	% de asistencia de los miembros de la empresa al programa de integración	Representantes del departamento Administrativo	\$900
	Realizar una charla de socialización sobre los medios de comunicación internos y su uso.	<ul style="list-style-type: none"> Identificar las necesidades de la charla sobre los medios de comunicación internos y su uso correcto. Definir los objetivos y establecer el contenido de la charla. Determinar el cronograma de la charla. Seleccionar a los expositores. Seleccionar el lugar y horario para la charla. Invitar a los colaboradores. Efectuar la charla. Realizar evaluación de la charla. Evaluar resultados. Socializar resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> Información física y digital de los medios de comunicación internos y su uso. Temario de la charla. Evaluación de reacción. 	% de personal informado sobre los medios de comunicación internos y su uso	Representantes del departamento Administrativo	\$300

Estilo de Dirección	Realizar capacitaciones sobre liderazgo organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar a los participantes de la capacitación. • Realizar un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación en liderazgo. • Definir los objetivos de la capacitación. • Establecer el contenido de la capacitación. • Determinar el cronograma de la capacitación. • Seleccionar a los capacitadores. • Efectuar la capacitación. • Realizar evaluación de la capacitación. • Evaluar resultados. • Socializar resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuestionario de necesidades en liderazgo organizacional. • Temarios de la capacitación sobre liderazgo organizacional. • Evaluación de reacción. • Opciones de capacitadores o proveedores que brinden el servicio. 	% de directivos capacitados en liderazgo organizacional	Representantes del departamento Administrativo	\$300
	Implementar la evaluación de desempeño por competencias.	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar las responsabilidades de cada departamento. • Revisar las competencias necesarias en los perfiles de cargo en cada departamento. • Diseñar la evaluación de desempeño de acuerdo con las competencias a evaluar. • Socializar el método de evaluación propuesto. • Ejecutar la evaluación de desempeño por competencias. • Calificar las evaluaciones. • Organizar reuniones de retroalimentación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Perfiles de cargo. • Diccionario de competencias. • Evaluaciones de desempeño anteriores. 	Informe de resultados de la evaluación de desempeño por competencias.	Representantes del departamento Administrativo	\$1200

	Realizar una evaluación de liderazgo aplicada a todos los jefes de departamento y personal administrativo.	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar un cuestionario sobre el liderazgo en la empresa. • Destinar el tiempo para aplicar la encuesta a los colaboradores. • Aplicar la encuesta. • Procesar los datos y obtener resultados. • Determinar problemas existentes respecto al liderazgo en la empresa. • Realizar reuniones de retroalimentación, proponiendo soluciones con los jefes de departamento y personal administrativo. • Evaluar resultados. • Socializar resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuestionario de liderazgo • Resultados del cuestionario 	% de directivos y jefes de departamento evaluados	Representantes del departamento Administrativo	\$900
Retribución	Realizar una charla de socialización sobre los beneficios que ofrece la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar las necesidades de la charla sobre los beneficios que ofrece la empresa. • Definir los objetivos de la charla de socialización. • Establecer el contenido de la charla de socialización. • Determinar el cronograma de la charla de socialización. • Seleccionar a los expositores. • Seleccionar el lugar y horario para la charla de socialización. • Invitar a los colaboradores. • Efectuar la charla de 	<ul style="list-style-type: none"> • Información física y digital de los beneficios que brinda la empresa. • Temario de la charla. • Evaluación de reacción. 	% de personal informado sobre los beneficios que ofrece la empresa	Representantes del departamento Administrativo	\$50

		<p>socialización.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar evaluación de la charla de socialización. • Evaluar resultados. • Socializar resultados. 				
	Realizar una valoración de cargos por puntos.	<ul style="list-style-type: none"> • Rediseñar los descriptivos de cargos existentes. • Rediseñar el organigrama, de acuerdo con la jerarquía real de la empresa. • Elegir el modelo de evaluación y valoración de cargos (en este caso es valoración por puntos). • Designar los integrantes que conformarán el comité de evaluación. • Seleccionar los puestos tipo. • Determinar el valor monetario por puntos. • Realizar la valoración de cargos por puntos. • Realizar el análisis de cargos con relación al salario designado. • Realizar ajustes necesarios. • Evaluar resultados. • Socializar resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Perfiles de cargo de puestos tipo. • Diccionario de competencias. • Valoraciones de cargos anteriores de puestos tipo. • Organigrama. • Información de bandas salariales externas a la empresa. • Opciones de evaluadores o proveedores que brinden el servicio. 	100% de cargos valorados por puntos	Representantes del departamento Administrativo	\$700
Sentido de Pertenencia	Realizar una jornada de inducción “Yo soy Imprimax”.	<ul style="list-style-type: none"> • Definir los objetivos de la jornada de inducción “Yo soy Imprimax”. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cronograma de la jornada de inducción “Yo soy Imprimax”. 	% de asistencia de los colaboradores a la jornada de inducción “Yo soy	Representantes del departamento Administrativo	\$800

		<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar el programa (fechas, lugar, actividades a realizar, recursos y responsables). • Elegir las actividades adecuadas para la jornada de inducción “Yo soy Imprimax”. • Llevar a cabo la jornada de inducción. • Evaluar resultados. • Socializar resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Material didáctico necesario para cada actividad. • Evaluación de reacción. • Refrigerios. 	Imprimax”		
	Implementación de nuevos uniformes para todos los colaboradores.	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar opciones de proveedores que brinden el servicio de confección de uniformes. • Elegir proveedor. • Socializar con el personal de la empresa la importancia del uso de uniformes. • Gestión de pago de los uniformes. • Repartir nuevos uniformes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proveedores que brinden el servicio. • Evaluación de reacción. 	% de uniformes repartidos	Representantes del departamento Administrativo	\$7500
Disponibilidad de Recursos	Realizar un inventario general.	<ul style="list-style-type: none"> • Convocar a los miembros de la empresa. • Realizar una charla informativa sobre el evento a realizar. • Asignar responsabilidades a cada jefe de departamento. • Recolectar herramientas, material, equipos y demás instrumentos de cada departamento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informe de materiales designados a cada departamento. • Inventario aprobado. • Refrigerios. 	% de materiales, instrumentos y herramientas descritos en el inventario	Representantes del departamento Administrativo	\$200

		<ul style="list-style-type: none"> • Redistribuir y organizar los materiales por cada departamento. • Realizar inventario general. • Evaluar resultados. • Socializar resultados. 				
	Realizar brigadas de limpieza por áreas.	<ul style="list-style-type: none"> • Convocar a los miembros de la empresa. • Asignar actividades de limpieza puntuales para cada departamento. • Realizar limpieza. • Evaluar resultados. • Socializar resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Materiales de limpieza. • Refrigerios. 	% de las instalaciones limpias	Representantes del departamento Administrativo	\$200
Estabilidad	Implementar un plan de carrera profesional.	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar los cargos requeridos. • Identificar funciones y competencias de cada cargo. • Realizar los perfiles descriptivos de cargo. • Determinar el posible desarrollo para cada cargo en el plan de carrera profesional. • Identificar los candidatos idóneos. • Definir la formación requerida para cada participante. • Iniciar el plan de carrera con el personal. • Realizar seguimiento. • Evaluar resultados. • Socializar resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informe de cargos requeridos. • Perfiles de cargo. • Diccionario de competencias. • Lista de precandidatos. • Guía de seguimiento. 	% de implementación del plan de carrera profesional	Representantes del departamento Administrativo	\$700

	Realizar un análisis de bandas salariales.	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar los cargos tipo que se desea evaluar. • Realizar la valoración del cargo tipo que se desea evaluar. • Obtener información de las asignaciones salariales de los cargos tipos en otras empresas de la misma industria. • Graficar las bandas salariales. • Realizar las modificaciones necesarias para una nueva asignación salarial de los cargos tipo. • Realizar seguimiento. • Evaluar resultados. • Socializar resultados 	<ul style="list-style-type: none"> • Perfiles de cargo tipo identificados. • Diccionario de competencias. • Organigrama. • Información de bandas salariales externas a la empresa. • Gráficos de bandas salariales. • Opciones de evaluadores o proveedores que brinden el servicio. • Encuestas de seguimiento. • Evaluación de reacción. 	Informe del análisis de bandas salariales	Representantes del departamento Administrativo	\$800
Calidad y Coherencia en la Dirección	Realizar una charla de socialización de la información estratégica de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar las necesidades de la charla sobre la información estratégica de la empresa. • Definir los objetivos de la charla. • Establecer el contenido de la charla. • Determinar el cronograma de la charla. • Seleccionar a los expositores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Información física y digital de la información estratégica de la empresa. • Temario de la charla. • Evaluación de reacción. 	% de personal informado sobre la información estratégica de la empresa	Representantes del departamento Administrativo	\$300

		<ul style="list-style-type: none"> • Seleccionar el lugar y horario para la charla. • Invitar a los colaboradores. • Efectuar la charla. • Realizar evaluación de la charla. • Socializar resultados. 				
	Implementar un plan de comunicación interna.	<ul style="list-style-type: none"> • Delegar un responsable de cada departamento para apoyo en la elaboración del plan de comunicación interna. • Realizar una evaluación de diagnóstico acerca de la comunicación interna. • Definir los objetivos del plan de comunicación interna. • Diseñar el plan de comunicación interna. • Ejecutar del plan de comunicación interna. • Evaluar resultados. • Socializar resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de diagnóstico. • Manual de Comunicación Organizacional. 	% elaboración de plan de comunicación interna	Representantes del departamento Administrativo	\$700
Valores Colectivos	Crear un Team Building con los colaboradores de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar una reunión informativa con los jefes de departamento. • Revisar los aspectos por departamento que necesitan ser reforzados y fijar objetivos por departamento. • Seleccionar a los colaboradores idóneos para la guía de dicha actividad. • Diseñar el programa (fechas, 	<ul style="list-style-type: none"> • Lista de aspectos a mejorar por departamento. • Opciones de colaboradores guías de cada actividad. • Cronograma del programa de Team 	% realización de Team Building	Representantes del departamento Administrativo	\$1800

		<p>lugar, actividades a realizar, recursos y responsables).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elegir las actividades adecuadas para el fortalecimiento del grupo y conforme a los objetivos. • Realizar una reunión informativa. • Llevar a cabo la ejecución del Team Building. • Evaluar resultados. • Socializar resultados. 	<p>Building.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de reacción. • Refrigerios 				
	<p>Realizar una campaña de Integración: “Familias rescatando valores” con los miembros de la empresa y sus familias.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Definir los objetivos de la integración familiar. • Definir los valores que se busca promover con las actividades a realizar. • Seleccionar a los colaboradores idóneos para la guía de cada actividad propuesta. • Diseñar el programa (fechas, lugar, actividades a realizar, recursos y responsables). • Elegir las actividades para la integración familiar. • Llevar a cabo el programa de integración familiar. • Evaluar resultados. • Socializar resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cronograma del programa de integración familiar. • Material didáctico necesario para cada actividad. • Evaluación de reacción. • Refrigerios. 	<p>% de asistencia de los miembros de la empresa y sus familias al programa de integración familiar</p>	<p>Representantes del departamento Administrativo</p>	<p>\$900</p>	
						<p>PRESUPUESTO TOTAL</p>	<p>\$18.250</p>

5.1 Supuestos

El compromiso por parte de la Gerencia y personal Administrativo de Imprimax para la ejecución de este plan es indispensable, ya que son quienes tomen la decisión de implementarlo. Los colaboradores han demostrado interés en intentar mejorar el ambiente en que se desarrolla de trabajo. El presupuesto estimado y el tiempo del personal son factores que se deben considerar para la ejecución de las actividades expuestas anteriormente.

5.2 Precondiciones

- El presupuesto que la organización destine para la ejecución de cada actividad propuesta en el plan de mejora.
- Apoyo y compromiso por parte de la Gerencia y personal Administrativo.
- Disposición y apertura por parte de los colaboradores.
- Contratar los servicios de proveedores que se ajusten al presupuesto asignado.

5.3 Sostenibilidad

Para que exista la implementación satisfactoria de este proyecto cuyo objetivo es mejorar el clima organizacional de Imprimax, es necesario que todos los miembros de la empresa se involucren y se comprometan en el desarrollo de las actividades propuestas. Además, es de vital importancia que se cumplan con los tiempos establecidos para poder realizar las evaluaciones y diagnósticos propuestos a fin de evaluar el nivel de progreso y registrarlo y realizar cambios necesarios. Cabe mencionar que esta propuesta será revisada y controlada por la dirección de la empresa.

5.4 Matriz de Marco Lógico

OBJETIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
Objetivos de desarrollo: Mejorar el clima laboral de Imprimax.	% de variación de resultados de clima laboral antes y después de la intervención.	Encuesta de clima laboral.	Apertura y predisposición de Imprimax.
Objetivos del proyecto: Mejorar el clima organizacional mediante una propuesta de intervención.	% de cumplimiento de las actividades propuestas en el plan de mejora de clima laboral para Imprimax.	Informe de seguimiento de las actividades establecidas en la propuesta y del cronograma.	Cooperación y compromiso de Imprimax para la ejecución del plan.
Resultados:			
Mantener informado al personal de Imprimax sobre objetivos y metas de la organización.	% del personal que conoce información estratégica de la empresa.	Ejecución del plan de comunicación interna y programas de charlas de socialización.	El personal de Imprimax conoce la información estratégica de la empresa.
Mejorar las relaciones interpersonales para afianzar vínculos de confianza y respeto entre miembros de Imprimax.	% de actividades realizados por en equipos o grupos de trabajo que hayan concluido satisfactoriamente.	Ejecución de programas de integración y ejecución del Team Building.	Aumento del nivel de cohesión entre los miembros de Imprimax.
Mejorar la capacidad de dirigir y motivar al personal por parte de los directivos de Imprimax.	% de actividades realizadas enfocadas en el liderazgo efectivo por parte de los directivos.	Aplicación de evaluación de desempeño, programa de capacitaciones	Los directivos de Imprimax ejercen correctamente su liderazgo.
Incrementar el nivel de compromiso de los colaboradores con Imprimax.	% de variación del ausentismo antes y después de la intervención.	Ejecución de las actividades para incrementar el nivel de compromiso.	Los colaboradores cumplen responsable y anímicamente sus actividades laborales siguiendo objetivos claros.

5.5 Monitoreo

Debido a la cantidad de actividades propuestas en el plan de mejora de clima laboral, es necesario que éstas tengan un seguimiento y control en su ejecución. Se responsabiliza al personal administrativo (ya que Imprimax no cuenta con un departamento de Recursos Humanos) juntamente con cada uno de los jefes de área. El control se hará a través de informes de avance de cada actividad conforme con el cronograma establecido.

5.6 Evaluación

Una vez llevado a cabo el presente proyecto, se debe realizar anualmente una evaluación con un diagnóstico de clima laboral; en este caso, mediante la aplicación de la Escala EDCO en el año 2020, con la finalidad de comparar los resultados obtenidos en el análisis realizado en el año 2019. Los nuevos resultados deberán ser comparados y analizados con los resultados del año anterior

5.7 Cronograma de Actividades

Una vez diseñado el plan de mejora de clima organizacional propuesto en la presente disertación, se presenta a continuación un cronograma de actividades, mismo que fue elaborado con fechas de ejecución tentativas para cada una de las propuestas de mejora mencionadas anteriormente:

Tabla 6. Cronograma de actividades

DIMENSIÓN	PROPUESTA DE MEJORA	JUNIO 2019				JULIO 2019				AGOSTO 2019				SEPTIEMBRE 2019				OCTUBRE 2019				NOVIEMBRE 2019				DICIEMBRE 2019			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Relaciones interpersonales	Jornadas de integración con todos los departamentos de la empresa.																												
	Charla de socialización sobre los medios de comunicación internos y su uso.																												
Estilo de dirección	Capacitaciones sobre liderazgo organizacional.																												
	Evaluación de desempeño por competencias																												
	Evaluación de liderazgo aplicada a todos los jefes de departamento y personal administrativo.																												
Sentido de pertenencia	Jornada de inducción “Yo soy Imprimax”.																												
	Implementación de nuevos uniformes.																												

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

- Una vez concluida la investigación, se determinó que el clima organizacional de Imprimax se encuentra en niveles aceptables, sin embargo, es necesario adoptar medidas para mantener las fortalezas y ocuparse de las oportunidades de mejora.
- Al realizar el diagnóstico del clima laboral en Imprimax, se evidencia la gran importancia que tiene la gestión de personas en una organización, y que ésta sea realizada por profesionales y especialistas de la Psicología Organizacional; ya que actualmente las actividades realizadas por Gerencia y personal Administrativo no se enfocan en todos los aspectos necesarios para la satisfacción y bienestar de los colaboradores de Imprimax.
- La presente investigación ha permitido conocer la importancia de trabajar en acciones que permitan mejorar los resultados obtenidos en las ocho dimensiones de clima organizacional que han sido evaluadas.
- De las ocho dimensiones evaluadas con la EDCO, se distingue que las dimensiones relacionadas con el estilo de liderazgo y la coherencia de la dirección de la empresa reflejan los niveles más bajos en la evaluación individual; siendo estos aspectos oportunidades de mejora a ser considerados de manera prioritaria.
- Se evidenció una notable falta de comunicación entre los directivos y los empleados de Imprimax, principalmente respecto a la información estratégica de la empresa y

los objetivos y decisiones corporativos, lo que concluye en la falta concientización y sentido de pertenencia en los colaboradores.

6.2 Recomendaciones

- Se recomienda poner en práctica el plan de mejora propuesto en la presente disertación, ya que ha sido realizado sobre la base de las necesidades de los colaboradores de Imprimax según la realidad actual de la empresa.
- Se recomienda incluir profesionales de la Psicología Organizacional en la estructura organizacional de Imprimax, que puedan aportar con conocimientos y estrategias específicas y pertinentes para continuar con el desarrollo organizacional.
- Se recomienda realizar un diagnóstico de clima laboral anualmente, con el fin de comparar los resultados obtenidos e implementar actualizaciones al plan de mejora establecido o elaborar uno nuevo de acuerdo con las necesidades de la organización.
- Se recomienda realizar las evaluaciones a todos los cargos directivos, como se propone en el plan de mejora, de manera periódica a fin de mejorar los niveles de objetividad en las decisiones de cada área, facilitar la retroalimentación y procurar mayor fluidez en la comunicación entre los departamentos de la organización.
- Se recomienda realizar un estudio de comunicación interna y que se implementen medidas de mejora; de este modo se logrará una verdadera sinergia en la empresa, traducida en una mayor fluidez en las relaciones interpersonales.

BIBLIOGRAFÍA

- Argueti, P. (2014). *Comunicación estratégica y su contribución a la reputación*. Madrid: LID Empresarial.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Pearson.
- Bordas, M. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Bravo, G. (2018). *Diagnóstico de clima organizacional y propuesta de intervención en una cadena de restaurantes de la ciudad de Quito en el año 2016*. Tesis de Pregrado. Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Brunet, L. (2004). *El clima de trabajo en las organizaciones: definición diagnóstica y consecuencias*. México: Trillas.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. 5ta Edición. Colombia: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá: McGraw Hill.
- Dean, J. (2007). *El Efecto Halo: Cuando tu mente es un misterio*. Colombia: PsyBlog.
- Dessler, G. (1976). *Organización y Administración. Enfoque situacional*. México: Editorial Prentice/Hall Internacional.
- Díaz, P. & Carrasco, M. (2018). *Efectos del clima organizacional y los riesgos psicosociales sobre la felicidad en el trabajo*. México: Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Contaduría y Administración.
- García, M. (2009). *Cuadernos de Administración. Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una Aproximación Conceptual*. Madrid: Universidad del Valle.

- González, R. M. (2014). *Marketing en el Siglo XXI*. México: Centro de Estudios Financieros.
- Gonzales, J., Paredes, M., Núñez, R., Paredes, V. & Paredes, I. (2018). *La influencia del liderazgo en el clima organizacional de las empresas*. Revista de Investigación N° 95 Vol. 42 Septiembre-Diciembre, 2018
- Hellriegel, D., Slocum, J. & Woodman, R. (2004). *Comportamiento Organizacional*. 10ma Edición. México: Thompson Paraninfo S.A.
- Manosalvas, C., Manosalvas, L. & Quintero, J. (2015). *El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación*. pp. 5 - 15. ISSN 1692-0279 · eISSN 2256-4322
- Moreno, B & Baez, C. (2010). *Factores y Riesgos Psicosociales. Formas, consecuencias, medidas y buenas prácticas*. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.
- Peña, M., Díaz, M. & Carrillo, A. (2015). *Relación Del Clima Organizacional Y La Satisfacción Laboral En Una Pequeña Empresa Familiar*. México: Universidad Autónoma de Coahuila-México. Revista Internacional Administración & Finanzas.
- Pisionero, C. T. (2014). *Comunicación empresarial y atención al cliente*. Madrid: RA-MA Editorial.
- Ramos, D. (2012). *El clima organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje*. Colombia: Universidad Nacional.
- Reyes, C. & Ayarza, R. (2018). *La Comunicación Organizacional y su influencia en el Clima Organizacional de los operarios de Industrias San Miguel en el 2017*. Perú: Universidad Peruana De Ciencias Aplicadas.
- Robbins, S. & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. (13° edición). México: Pearson Educación.

Segredo, A., García A., León, P. & Perdomo, I. (2017). *Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual*. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.

Sheen, R. (2018). *La cultura organizacional y su impacto en la gestión empresarial: Un acercamiento a tres compañías peruanas*. Lima: Fondo Editorial Universidad de Lima.

Tironi, E., & Cavallo, A. (2011). *Comunicación estratégica. Vivir en un mundo de señales*. Taurus. Chile: Penguin Random House Grupo Editorial.

ANEXOS

ANEXO 1. AUTORIZACIÓN DE IMPRIMAX



Señorita
Paula Cepeda
Facultad de Psicología
PUCE
Ciudad

Ref: AUTORIZACIÓN

Estimada Paula:

Por medio de la presente, autorizamos realizar todos los procesos de investigación, encuestas, levantamiento de datos, etc, dentro de IMPRIMAX, para el desarrollo de la Disertación: *"Análisis de clima organizacional y propuesta de un plan de mejora para Imprimax en el año 2019"*

Entiendo que esto te permitirá la obtención de tu título de Psicóloga Organizacional en la PUCE, por lo que estamos muy gustosos de colaborar contigo en este proceso.

En espera de que sea un tiempo de mucho crecimiento profesional y de que obtengas los mejores resultados, suscribo.

Atentamente,

Erika Villa
Gerente Administrativo
IMPRIMAX
RUC 1708459837001
E.V

ANEXO 2. AUTORIZACIÓN PARA EMPLEAR ESCALA EDCO

From: Lilitiana Lopez Garzon <lilitiana.lopez@konradlorenz.edu.co>
Date: Fri, Mar 1, 2019 at 14:39
Subject: RV: Encuesta EDCO Análisis de clima organizacional y propuesta de un plan de mejora para Imprimax en el año 2019
To: prcepeda96@gmail.com <prcepeda96@gmail.com>

Estimada Paula
Buena tarde

Puedes usar la encuesta.

Éxitos en tu investigación.

Cordialmente,

Lilitiana López Garzón
Directora
Depto. de Biblioteca y Gestión Documental
Fundación Universitaria Konrad Lorenz
(+57-1) 347 2311, ext. 122
[Encuéntrenos](#)



De: lina maria echeverri hurtado [mailto:mecheverrih@hotmail.com]
Enviado el: jueves, 28 de febrero de 2019 08:27 p.m.
Para: Lilitiana Lopez Garzon <lilitiana.lopez@konradlorenz.edu.co>
Asunto: Re: Encuesta EDCO Análisis de clima organizacional y propuesta de un plan de mejora para Imprimax en el año 2019

Buenas tardes Doctora Lilitiana Lopez

Muy amablemente me permito Autorizar a la solicitante Paula Cepeda, la utilización de la encuesta de clima organizacional EDCO que fue desarrollada durante mi proceso académico en la FUKL.

Cordialmente

LINA MARIA ECHEVERRI HURTADO

From: Lilitiana Lopez Garzon <lilitiana.lopez@konradlorenz.edu.co>
Sent: Wednesday, February 27, 2019 5:47:27 PM
To: Lilitiana Lopez Garzon
Subject: RE: Encuesta EDCO Análisis de clima organizacional y propuesta de un plan de mejora para Imprimax en el año 2019

Estimadas
Lina María Echeverri Hurtado y Sandra Lizarazo Estupiñán.

Cordial Saludo,

Atentamente me dirijo a ustedes con el fin de informar que desde México se ha comunicado con nosotros Paula Cepeda Vasco haciéndonos la siguiente solicitud: *"El motivo de este correo electrónico es solicitar de la manera más cordial tu ayuda para conseguir la respectiva autorización de los autores a fin de poder aplicar la encuesta de clima organizacional EDCO, como herramienta de medición en mi trabajo de titulación. Es pertinente mencionar que el uso de la herramienta de medición será únicamente con fines académicos"*

Para tal caso y si así lo disponen es necesario contar con su aval para que Paula haga uso de la encuesta, agradezco por favor me informen si aceptan o si rechazan el uso de este instrumento para poder dar respuesta al requerimiento.

Agradezco su atención.

Cordialmente,

Lilitiana López Garzón
Directora
Depto. de Biblioteca y Gestión Documental
Fundación Universitaria Konrad Lorenz
(+57-1) 347 2311, ext. 122
[Encuéntrenos](#)

De: Paula Cepeda [mailto:prcepeda96@gmail.com]
Enviado el: lunes, 18 de febrero de 2019 12:43 p.m.
Para: Lilitiana Lopez Garzon <lilitiana.lopez@konradlorenz.edu.co>
Asunto: Encuesta EDCO

Estimada Lilitiana,

Recibe un saludo a nombre de Paula Cepeda, estudiante egresada de la Carrera Psicología Organizacional en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE). Al momento, me encuentro realizando mi trabajo de disertación con el título "Análisis de clima organizacional y propuesta de un plan de mejora para Imprimax en el año 2019", para obtener mi título de Psicóloga Organizacional en la PUCE.

En este sentido, dentro de la revisión bibliográfica que realicé previamente, he encontrado la Escala de Clima Organizacional (EDCO), en los siguientes links:

<https://edoc.site/orneba-edco-pdf-free.html>
<https://docplaver.es/28171320-Evaluacion-del-clima-laboral-escala-edco.html>

El motivo de este correo electrónico es solicitar de la manera más cordial tu ayuda para conseguir la respectiva autorización de los autores a fin de poder aplicar la encuesta de clima organizacional EDCO, como herramienta de medición en mi trabajo de titulación. Es pertinente mencionar que el uso de la herramienta de medición será únicamente con fines académicos.

Saludos cordiales.

Paula Cepeda Vasco

ANEXO 3. ESCALA EDCO

ESCALA DE CLIMA ORGANIZACIONAL (EDCO)

● Edad: _____ ● Sexo: Masculino Femenino
 ● Dependencia donde trabaja _____ ● Código _____
 ● Cargo que desempeña _____ ● Antigüedad _____
 ● Nombre del jefe inmediato _____

La presente prueba es confidencial y anónima, solo se realizara con fines investigativos. El tiempo de duración de la prueba es de 10 minutos.

Agradecemos su colaboración y honestidad en el desarrollo de la prueba.

1. Los miembros del grupo tienen en cuenta mis opiniones : ➤

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

2. Soy aceptado por mi grupo de trabajo : ➤

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

3. Los miembros del grupo son distantes conmigo : ➤

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

4. Mi grupo de trabajo me hace sentir incomodo : ➤

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

5. El grupo de trabajo valora mis aportes : ➤

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

6. Mi jefe crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo : ➤

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

7. El jefe es mal educado: ➤

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

8. Mi jefe generalmente apoya las decisiones que tomo : ➤

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

9. Las ordenes impartidas por el jefe son arbitrarias: ➤

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

10. El jefe desconfía del grupo de trabajo: ➤

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

11 Entiendo bien los beneficios que tengo en la empresa : ➡

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

12 Los beneficios de salud que recibo en la empresa satisfacen mis necesidades : ➡

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

13 Estoy de acuerdo con mi asignación salarial : ➡

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

14 Mis aspiraciones se ven frustradas por las políticas de la Empresa : ➡

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

15 Los servicios de salud que recibo en la empresa son deficientes : ➡

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

16 Realmente me interesa el futuro de la Empresa : ➡

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

17 Recomiendo a mis amigos la empresa como un excelente sitio de trabajo : ➡

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

18 Me avergüenzo de decir que soy parte de la Empresa : ➡

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

19 Sin remuneración no trabajo horas extras : ➡

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

20 Sería mas feliz en otra Empresa : ➡

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

21 Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo : ➡

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

22 El ambiente físico de mi sitio de trabajo es adecuado : ➡

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

23 El entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollo : ➡

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

24 Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo : ➡

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

25 La iluminación del área de trabajo es deficiente : ➡

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

26. La empresa despide al personal sin tener en cuenta su desempeño : ➤

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Muchas veces	Muy pocas veces	Nunca

27. La empresa brinda estabilidad laboral : ➤

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

28. La empresa contrata personal temporal : ➤

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

29. La permanencia en el cargo depende de preferencias personales : ➤

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

30. De mi buen desempeño depende la permanencia en el cargo : ➤

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

31. Entiendo de manera clara las metas de la Empresa : ➤

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

32. Conozco bien como la empresa esta logrando sus metas : ➤

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

33. Algunas tareas a diario asignadas tienen poca relación con las metas : ➤

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

34. Los directivos no dan a conocer los logros de la empresa : ➤

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Muchas veces	Muy pocas veces	Nunca

35. Las metas de la empresa son poco entendibles : ➤

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

36. El trabajo en equipo con otras dependencias es bueno : ➤

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

37. Las otras dependencias responden bien a mis necesidades laborales : ➤

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

38. Cuando necesito información de otras dependencias la puedo conseguir fácilmente : ➤

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

39. Cuando las cosas salen mal las dependencias son rápidas en culpar a otras : ➤

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

40. Las dependencias resuelven problemas en lugar de responsabilizar a otras : ➤

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

ANEXO 4. CONSENTIMIENTO INFORMADO

CONSENTIMIENTO INFORMADO

El presente cuestionario de clima laboral tiene como propósito el levantamiento de información sobre la percepción de los colaboradores respecto a este factor dentro de esta organización.

Este cuestionario responde a un trabajo de investigación titulado “Diagnóstico de clima laboral y propuesta de un plan de mejora para Imprimax en el año 2019”, mismo que es propuesto por la estudiante CEPEDA VASCO PAULA RAQUEL, estudiante de la Carrera Psicología Organizacional en la PUCE. Cabe mencionar, que este estudio tiene como objetivo principal: Diagnosticar el clima laboral y proponer un plan de mejora para Imprimax en el año 2019.

El proceso de levantamiento de información consiste en que el/la participante responda el conjunto de preguntas formuladas a continuación, y se comprometa a contestar las mismas con honestidad y de manera objetiva. Posteriormente, se analizará e interpretará la información recabada con el fin de conseguir el objetivo antes mencionado.

El tiempo requerido para contestar este cuestionario es de aproximadamente diez a quince minutos, dependiendo de la rapidez con la que el/la participante responda a las preguntas.

Este estudio NO conlleva ningún riesgo para el/la participante.

El/la participante NO recibirá ningún beneficio, ni compensación económica alguna.

Es necesario aclarar que esta investigación tiene fines educativos, garantizando que el proceso de recolección y procesamiento de la información será estrictamente confidencial, así como en los resultados obtenidos. Es decir, el nombre de el/la participante no será empleado en ningún proceso de esta investigación.

La participación en esta investigación es voluntaria. El/la participante podrá rehusarse a participar o retirarse de este estudio en cualquier momento. Para su efecto, no habrá ningún tipo de sanción o represalia.

Yo _____ (*campo opcional*) he sido informado en su totalidad sobre mi participación en esta investigación; así como los objetivos y procedimientos de la misma. Consiento voluntariamente participar en esta investigación al responder el cuestionario sobre clima laboral.

FIRMA

FECHA

ANEXO 5. ESCALA DE CLIMA ORGANIZACIONAL ADAPTADA

ESCALA DE CLIMA ORGANIZACIONAL (EDCO)

Edad: _____ años	Género: Masculino _____ Femenino _____
Cargo que desempeña dentro la empresa: _____	
Área en la que trabaja dentro de la empresa: _____	
Años de trabajo en la empresa: _____ años	

A continuación, usted encontrará una encuesta que consta de 27 preguntas, la cual busca medir el clima organizacional en su empresa.

Para contestar las preguntas lea cuidadosamente el enunciado y escoja **SOLO UNA respuesta** marcando con una **X** sobre la opción con la cual este de acuerdo.

1. Mi grupo de trabajo tiene en cuenta mis opiniones y aportes:

5 Siempre	4 Casi siempre	3 Algunas veces	2 Muy pocas veces	1 Nunca
--------------	-------------------	--------------------	----------------------	------------

2. Soy aceptado/a por mi grupo de trabajo:

5 Siempre	4 Casi siempre	3 Algunas veces	2 Muy pocas veces	1 Nunca
--------------	-------------------	--------------------	----------------------	------------

3. Mi grupo de trabajo es distante conmigo:

5 Siempre	4 Casi siempre	3 Algunas veces	2 Muy pocas veces	1 Nunca
--------------	-------------------	--------------------	----------------------	------------

4. Mi grupo de trabajo me hace sentir incómodo/a:

5 Siempre	4 Casi siempre	3 Algunas veces	2 Muy pocas veces	1 Nunca
--------------	-------------------	--------------------	----------------------	------------

5. Mi jefe crea una atmósfera de confianza en mi grupo de trabajo:

5 Siempre	4 Casi siempre	3 Algunas veces	2 Muy pocas veces	1 Nunca
--------------	-------------------	--------------------	----------------------	------------

6. Mi jefe generalmente apoya las decisiones que tomo:

5 Siempre	4 Casi siempre	3 Algunas veces	2 Muy pocas veces	1 Nunca
--------------	-------------------	--------------------	----------------------	------------

7. Las órdenes impartidas por mi jefe son arbitrarias:

5 Siempre	4 Casi siempre	3 Algunas veces	2 Muy pocas veces	1 Nunca
--------------	-------------------	--------------------	----------------------	------------

8. El jefe desconfía del grupo de trabajo:

5 Siempre	4 Casi siempre	3 Algunas veces	2 Muy pocas veces	1 Nunca
--------------	-------------------	--------------------	----------------------	------------

9. Conozco los beneficios que tengo dentro de la empresa:

5 Siempre	4 Casi siempre	3 Algunas veces	2 Muy pocas veces	1 Nunca
--------------	-------------------	--------------------	----------------------	------------

10. Los beneficios que recibo dentro la empresa satisfacen mis necesidades:

5 Siempre	4 Casi siempre	3 Algunas veces	2 Muy pocas veces	1 Nunca
--------------	-------------------	--------------------	----------------------	------------

11. Estoy de acuerdo con mi asignación salarial:

5 Siempre	4 Casi siempre	3 Algunas veces	2 Muy pocas veces	1 Nunca
--------------	-------------------	--------------------	----------------------	------------

12. Mis aspiraciones se ven frustradas por las políticas de la empresa:

5 Siempre	4 Casi siempre	3 Algunas veces	2 Muy pocas veces	1 Nunca
--------------	-------------------	--------------------	----------------------	------------

13. Realmente me interesa el futuro de la empresa:

5 Siempre	4 Casi siempre	3 Algunas veces	2 Muy pocas veces	1 Nunca
--------------	-------------------	--------------------	----------------------	------------

14. Considero a la empresa como un excelente sitio de trabajo:

5 Siempre	4 Casi siempre	3 Algunas veces	2 Muy pocas veces	1 Nunca
--------------	-------------------	--------------------	----------------------	------------

15. Sin remuneración NO trabajo horas extras:

5 Siempre	4 Casi siempre	3 Algunas veces	2 Muy pocas veces	1 Nunca
--------------	-------------------	--------------------	----------------------	------------

16. Sería más feliz trabajando en otra empresa:

5 Siempre	4 Casi siempre	3 Algunas veces	2 Muy pocas veces	1 Nunca
--------------	-------------------	--------------------	----------------------	------------

17. Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo:

5 Siempre	4 Casi siempre	3 Algunas veces	2 Muy pocas veces	1 Nunca
--------------	-------------------	--------------------	----------------------	------------

18. El ambiente físico de mi sitio de trabajo es adecuado:

5 Siempre	4 Casi siempre	3 Algunas veces	2 Muy pocas veces	1 Nunca
--------------	-------------------	--------------------	----------------------	------------

19. Es difícil tener acceso a la información necesaria para realizar mi trabajo:

5 Siempre	4 Casi siempre	3 Algunas veces	2 Muy pocas veces	1 Nunca
--------------	-------------------	--------------------	----------------------	------------

20. La empresa brinda estabilidad laboral:

5 Siempre	4 Casi siempre	3 Algunas veces	2 Muy pocas veces	1 Nunca
--------------	-------------------	--------------------	----------------------	------------

21. La empresa contrata personal temporal:

5 Siempre	4 Casi siempre	3 Algunas veces	2 Muy pocas veces	1 Nunca
--------------	-------------------	--------------------	----------------------	------------

22. De mi buen desempeño depende la permanencia en el cargo:

5 Siempre	4 Casi siempre	3 Algunas veces	2 Muy pocas veces	1 Nunca
--------------	-------------------	--------------------	----------------------	------------

23. Conozco de manera clara los objetivos de la empresa:

5 Siempre	4 Casi siempre	3 Algunas veces	2 Muy pocas veces	1 Nunca
--------------	-------------------	--------------------	----------------------	------------

24. Las tareas asignadas en mi cargo contribuyen al cumplimiento de los objetivos de la empresa:

5 Siempre	4 Casi siempre	3 Algunas veces	2 Muy pocas veces	1 Nunca
--------------	-------------------	--------------------	----------------------	------------

25. Los directivos NO comunican los logros de la empresa:

5 Siempre	4 Casi siempre	3 Algunas veces	2 Muy pocas veces	1 Nunca
--------------	-------------------	--------------------	----------------------	------------

26. Existe trabajo en equipo entre las diferentes áreas de la empresa:

5 Siempre	4 Casi siempre	3 Algunas veces	2 Muy pocas veces	1 Nunca
--------------	-------------------	--------------------	----------------------	------------

27. Cuando necesito información de otras áreas de la empresa, la puedo conseguir fácilmente:

5 Siempre	4 Casi siempre	3 Algunas veces	2 Muy pocas veces	1 Nunca
--------------	-------------------	--------------------	----------------------	------------

¡MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO!