PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR-QUITO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

TRABAJO TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TITULO DE

LIC. ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DIAGNÓSTICO DEL CLIMA LABORAL Y PLANTEAMIENTO DE UNA PROPUESTA DE MEJORA PARA LA EMPRESA DISMAR, RIOBAMBA 2021

MARIO ALEJANDRO ROBALINO CORONEL

TUTOR: IVÁN BENALCÁZAR

QUITO, 2022

DEDICATORIA

Se la dedico con todo el corazón a mis padres por siempre guiarme por un buen camino, también por estar siempre conmigo en los momentos felices y sobre todo en los momentos más difíciles, de igual manera a mis hermanos por siempre motivarme para poder alcanzar todas las metas que me proponía, sobre todo por apoyarme en mis decisiones, estar en este proyecto y siempre dándome ánimos para salir adelante.

AGRADECIMIENTOS

Empiezo con un agradecimiento muy especial a mi tutor por ser mi guía en todo este proceso, por compartir sus conocimientos científicos, por su paciencia al momento de explicarme los diversos temas para poder llevar acabo esta investigación

De igual manera una agradecimiento para una persona muy especial para mí, la cual me brindo un apoyo incondicional desde el principio hasta fin de esta investigación. Que estuvo en todo momento me enseñó y guio para poder culminar todo este proceso.

También quiero ofrecer mis eternos agradecimientos a la empresa DISMAR por abrirme las puertas de su empresa, brindarme el apoyo y tiempo necesario para poder llevar a cabo este proyecto y permitirme realizar mi tesis dentro de la misma.

Para finalizar agradezco a todos mis compañeros, amigos que durante todos los niveles cursados en la Universidad estuvieron para apoyarme y ayudarme en lo que necesitaba.

Director:

Mgtr: Iván Balcázar

Lectores:

Mgtr: Jaqueline Arellano

Mgtr: Pablo Hernández

Tabla de contenido

DEDICATORIA II

AGRADECIMIENTOS III

ÍNDICE DE FIGURAS VII

ÍNDICE DE TABLAS VIII

RESUMEN IX

ABSTRACT X

CAPÍTULO I 11

1. MARCO INTRODUCTORIO 11

1.1 Datos de la organización 11

1.2 Planteamiento del problema 12

1.3 Formulación del problema 14

1.4 Sistematización del problema 15

1.5 Objetivos del estudio 15

1.5.1 Objetivo general 15

1.5.2 Objetivos específicos 15

1.6 Justificación 15

1.7 Antecedentes 16

CAPÍTULO II 18

2. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL 18

2.1 Talento humano 18

2.3 Clima organizacional 20

2.4 Plan de carrera 21

2.5 Importancia del clima organizacional 22

2.6 Características del clima laboral 22

2.7 Factores de evaluación del Clima Laboral 23

2.7.1 La satisfacción 23

2.7.2 Comunicación 23
2.7.3 Estrés laboral 24
2.7.4 Motivación 24
2.7.5 Importancia de la motivación 24
2.8 Importancia de un clima laboral positivo 24
2.9 Medición del clima laboral 25
2.10 Capacitaciones 25
CAPÍTULO III 26
3. MARCO METODOLÓGICO 26
3.1 Tipo de estudio 26
3.2 Enfoque de la investigación 26
3.2.1 Enfoque Cualitativo 26
3.2.2 Enfoque Cuantitativo 28
3.2.3 Escala de Likert 28
3.3 Enfoque Mixto 29
3.3.1 Cualitativo 29
3.3.2 Cuantitativo 30
3.3.3 Base de Datos 30
3.4 Población para la investigación 30
3.5 Técnicas 31
3.6 Instrumento 31
3.7 Aplicación 33
3.8 Recolección y Tratamiento de Datos 33
3.9 Interpretación de datos 42
CAPÍTULO 4 50
4. PROPUESTA 50
4.1 Estilo de dirección 50

4.2 Relaciones interpersonales 53
4.3 Retribución 55
4.4 Valores colectivos 59
4.5 Estabilidad 59
4.6 Disponibilidad de recursos 60
4.7 Claridad y coherencia en la dirección 61
4.8 Sentido de pertenencia 62
CAPÍTULO V 64
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 64
5.1 Conclusiones 64
5.2 Recomendaciones 64
CAPITULO VI 66
6. REFERENCIAS. 66

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama Institucional 12
Figura 2. Árbol de problema de DISMAR 14
Figura 3. Encuesta Likert 29
Figura 4. Relaciones Interpersonales 43
Figura 5. Estilo de dirección 43
Figura 6. Sentido de pertenencia 44
Figura 7. Retribución 45
Figura 8. Disponibilidad de recursos 46
Figura 9. Estabilidad 47
Figura 10. Claridad en la dirección 48
Figura 11. Valores colectivos 49

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Paradigma del enfoque cualitativo 27
Tabla 2. Distribución de ítems 32
Tabla 4. Estilo de dirección 36
Tabla 5. Sentido de pertenencia 37
Tabla 6. Retribución 38
Tabla 7. Disponibilidad de recursos 38
Tabla 8. Estabilidad 39
Tabla 9. Claridad y coherencia en la dirección 40
Tabla 10. Valores colectivos 41
Tabla 11. Resultados de la pregunta abierta 49

RESUMEN

DISMAR es una empresa riobambeña dedicada a la venta y distribución de productos de consumo masivo, con una presencia en el mercado de 30 años. Con la presencia de dos sucursales ubicadas estratégicamente en diferentes puntos de la ciudad, y un equipo laboral de 7 empleados en cada sucursal. Sin embargo, durante los dos últimos años sus colaboradores han mostrado inconformidad con respecto al clima organizacional de la empresa.

En la presente investigación se evaluó el clima organizacional de la empresa DISMAR mediante la aplicación del Instrumento EDCO. Empleando una encuesta con la escala "Likert" evaluando ocho dimensiones del clima organizacional con un total de 40 preguntas. Los encuestados mostraban su nivel de concordancia o desacuerdo empleando una escala numérica del 1 al 5 con un punto neutral expresada con el valor 3. La dimensión que mostró una mayor respuesta negativa fue: Estilo de dirección. Por otro lado, las dimensiones con resultados positivos fueron; sentido de pertenencia, estabilidad, disponibilidad de recursos, claridad de la dirección y valores colectivos. Las otras subdimensiones indicaron un punto neutral.

Palabras claves: DISMAR, Clima laboral, EDCO, dimensiones.

ABSTRACT

DISMAR is a riobambeña company dedicated to sale and distribution of mass consumption products, with a market presence of 30 years, it has two branches strategically located in different parts of the city, and a team of seven employees in each branch. However, in the last two years the employees have shown unconformity with the company's organizational climate.

In the present investigation, the organizational climate of DISMAR company was evaluated through the application of EDCO instrument. Using a survey based with a Likert scale evaluating eight dimensions of the organizational climated with a total of forty questions. Respondents showed their level of agreement or disagreement using a numerical scale of 1 to 5 with a neutral point expressed with value 3. The dimension that showed a negative response was management style. For the other side, the dimension with positive answer were: sense of belonging, stability, resource availability, clarity of management and collective values. The other dimensions showed a neutral point.

Key words: DISMAR, work environment, EDCO, dimensions

CAPÍTULO I

1. MARCO INTRODUCTORIO

1.1 Datos de la organización

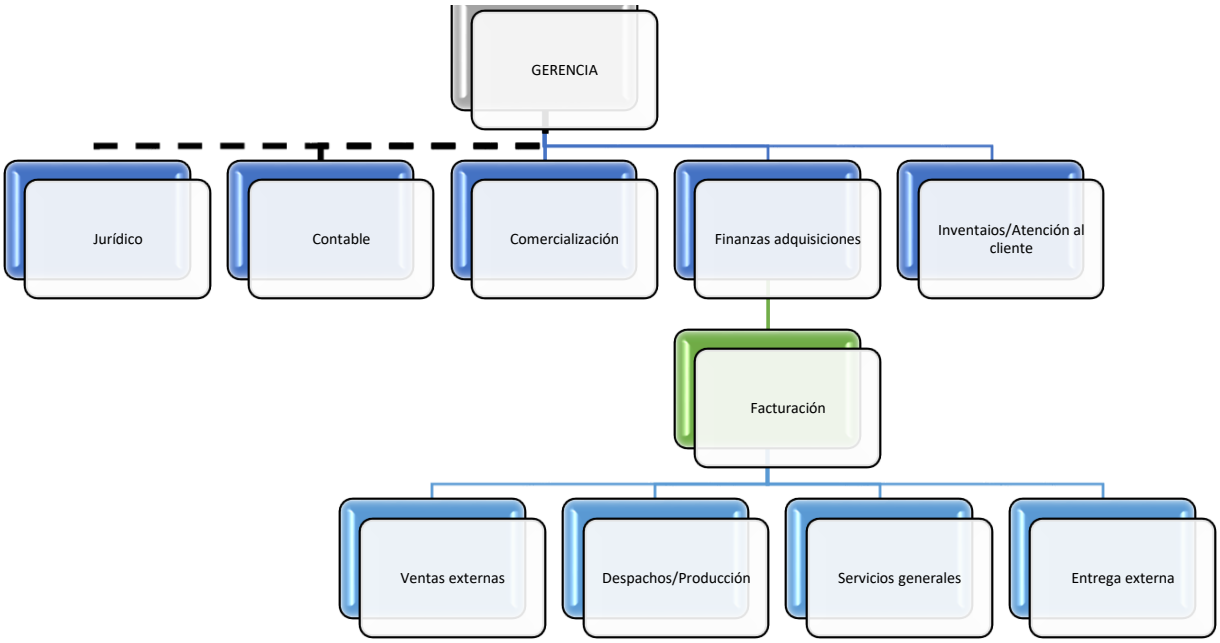
La empresa DISMAR se dedica a la venta de productos de consumo masivo al por mayor y menor, teniendo disponible más de 200 categorías de productos de consumo masivo como, aceite, arroz, azúcar, sal, enlatados, confitería, entre otros productos. Actualmente se ubica dentro de las primeras cinco distribuidoras más grandes dentro de Riobamba. La empresa tiene un alcance dentro y fuera de la provincia, por lo que la gente, tiendas y empresas de otras provincias se dirigen a esta organización para adquirir diferentes productos, las provincias a donde ha llegado el alcance de la compañía son: Morona Santiago, Pastaza, Napo, Tungurahua, Pichincha, etc.

DISMAR cuenta con más de 30 años en el mercado brindando una atención de calidad y satisfaciendo las necesidades de sus clientes a través de una organización bien desarrollada y con un enfoque de precios y calidad en todos los productos que ofrece la empresa, para poder dar una atención de primera los empleados se encuentran siempre en capacitaciones y charlas por parte de los directivos para prestar una mejor la atención al consumidor final.

Cuenta con dos sucursales dentro de la ciudad de Riobamba que se encuentran ubicados de esta manera: La matriz en las calles Cien Fuegos y Bogotá y una sucursal en las calles Av. Pedro Vicente Maldonado y Vasco de Contreras. Cada local dispone de 3 departamentos que son: Administrativo, facturación y despachadores. Es importante recalcar que la empresa tiene un plan de expansión por lo que este diagnóstico y propuesta de mejora del clima laboral, ayudará a que los empleados se sientan comprometidos en el proyecto de largo plazo y se puedan incluir en el logro de las metas de la empresa.

En el siguiente grafico se puede observar el organigrama de la empresa, en el cual se presenta todos los departamentos existentes dentro de DISMAR con cada cargo que tiene la empresa

Figura 1. *Organigrama Institucional*



Autor: Mario Robalino 2020

1.2 Planteamiento del problema

En los últimos años la empresa DISMAR, ha soportado una disminución en los niveles de eficiencia y productividad del personal, reflejado en una desmotivación que se ve notorio en la falta de identidad y pertinencia hacia la organización, esto debido a varios problemas, entre los que resaltan la falta de incentivos como otorgación de méritos por un buen desempeño, cultura organizacional y sobre todo es posible evidenciar una discordia entre las diferentes áreas, debido a que en los últimos años la organización ha experimentado un gran crecimiento, por lo que los empleados se sientes excluidos del desarrollo de la empresa, entonces los colaboradores están pidiendo que sus recompensas sean acordes al trabajo que realizan o tengan un mejor apoyo por parte de la administración para tener la motivación necesaria de restablecer el buen ambiente laboral.

Por otro lado, es importante mencionar que tiempo atrás estos problemas no sucedían o se los podían solucionar en ese instante con una charla entre las partes. DISMAR es una empresa Riobambeña la cual se preocupa por sus empleados, consecuentemente ha tomado la decisión de implementar diferentes métodos para poder llegar al principal

problema y así eliminarlo de raíz. Según lo publicado por Bolea Ignacio (2017) en el periódico Expansión, es importante aplicar diferentes métodos como buscar una adecuada comunicación entre la gerencia y demás departamentos, que se realice de manera cuidadosa y neutral para así poder tener una efectividad inmediata y sin provocar posibles pérdidas de valioso persona Por lo tanto, se planteará a la empresa poner en práctica diferentes tipos de herramientas como: las encuestas y preguntas sobre la satisfacción de los empleados ya sean mensuales o trimestrales, acompañadas con charlas de motivación.

También se ha podido evidencias un estrés laboral dentro de la organización. lo que conlleva que los colaboradores se sientan cansados y no tengan muchas ganas de ir todos los días al trabajo como a su vez les puede provocar un sentimiento de inseguridad dentro de la organización. Para lo cual la empresa podría aplicar una carga de trabajo distribuida en todos los empleados para que no sientan un exceso en el tiempo ni la fatiga de tener que realizar varias actividades simultaneas. Este problema es muy grave debido a que, si el estrés continuo en DISMAR podría existir más rotación de personal, reducción de la dedicación al trabajo, quejas por parte de los clientes y un aumento significativo de inseguridades y accidentes laborales por mala aplicación o por mal uso de los insumos.

La idea principal de este trabajo es sugerir diferentes métodos tanto de análisis como de solución a los problemas antes mencionados. De hecho, con la experticia que se ha obtenido en el transcurso de diferentes semestres destacando el condicionamiento operante el cual señala que “las personas aprenden a comportarse para lograr algo que deseen” (Robbins & Judge, 2009), esto fue muy importante al momento de tomar la decisión de aplicar la teoría de que toda empresa con contrariedades en el clima laboral debe cambiar su cultura organizacional, internalizar los valores en los colaboradores, tener objetivos claros y una visión que incluya a todo el personal (Robbins & Judge, 2009)

Las personas deben tener una identidad con la organización al realizar diferentes actividades para que después de un tiempo esto, se torne una rutina, y así mejorar el clima laboral, el trato entre todas las partes y sobre todo la eficacia al rato de elaborar cualquier tarea.

A continuación, se presenta un árbol de problemas que tiene DISMAR con respecto al clima laboral.

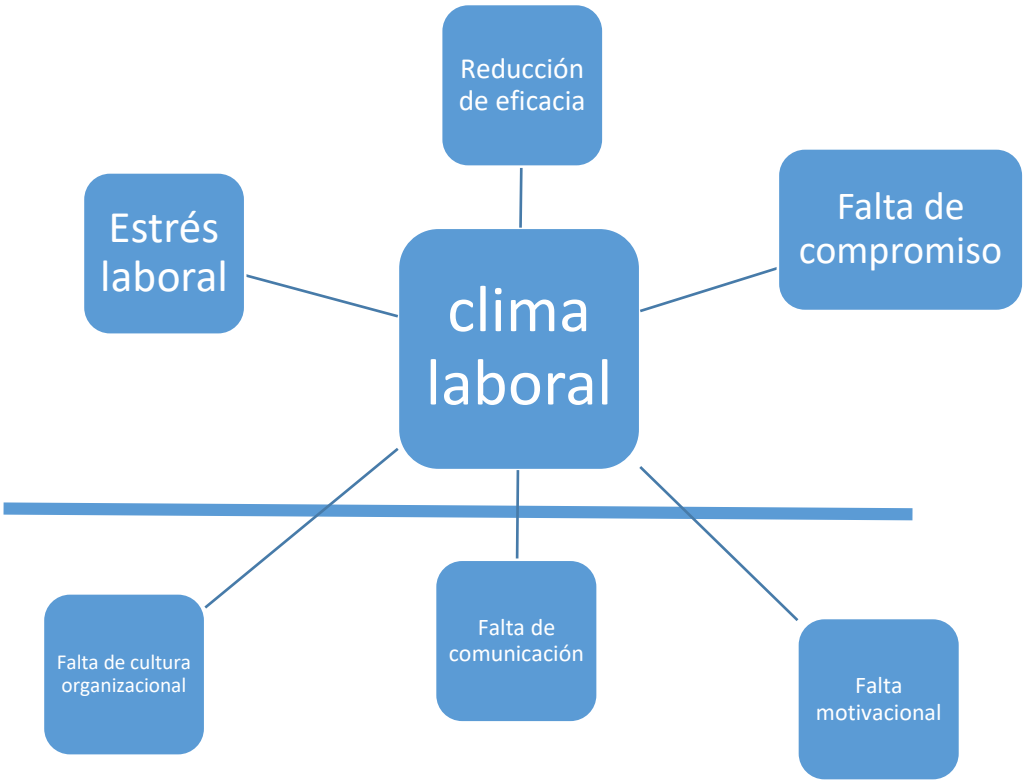


Figura 2. *Árbol de problema de DISMAR*

Autor: Mario Robalino

1.3 Formulación del problema

- ¿Cómo realizar un diagnóstico del clima laboral en DISMAR para poder realizar una propuesta de mejora

1.4 Sistematización del problema

- ¿Como definir el clima laboral para DISMAR?
- ¿Cuáles son las fortalezas del clima organizacional dentro de DISMAR?
- ¿Cómo realizar una propuesta precisa y eficaz para la aceptación en la implementación?

1.5 Objetivos del estudio

1.5.1 Objetivo general

- Diagnosticar el clima laboral en DISMAR para poder realizar una propuesta de mejora.

1.5.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar el clima laboral para DISMAR.
- Determinar las fortalezas del clima organizacional dentro de DISMAR.
- Diseñar una propuesta precisa y eficaz para la aceptación de la implementación.

1.6 Justificación

Este estudio es muy relevante para la organización ya que, se ha evidenciado una reducción significativa en la satisfacción laboral de su personal y un incremento en el estrés organizacional. De esta manera es indispensable determinar la situación por la que está pasando la empresa, en relación con el clima laboral para proponer medidas correctivas y preventivas para la empresa. Tomando en cuenta el objetivo principal que es diagnosticar y establecer un plan de mejora para el ambiente organizacional presente.

De acuerdo con Hernández Sampieri et al., (2014) hoy en día dentro de una organización el clima laboral es uno de los recursos más importantes que puede tener una empresa, si desea mejorar su eficacia al realizar distintas actividades, esto es debido a la unión entre las condiciones psicológicas y sociales que tiene la empresa, ya que al demostrar un interés en las necesidades específicas de los trabajadores esto crea una mayor satisfacción laboral he incrementa la productividad en sus actividades diarias.

Es de gran importancia que las empresas tomen consciencia sobre el papel fundamental que juega el clima organización en el funcionamiento de la empresa para generar un ambiente laboral satisfactorio conformado por factores fundamentales como la cultura, valores, comunicación, entre otros.

El diagnóstico y la propuesta son de gran importancia para DISMAR, debido a que durante los últimos años de crecimiento la empresa no ha desarrollado un correcto diagnóstico sobre el clima laboral dentro de la organización, por ende, no se cuenta con información necesaria para poder conocer cuáles son los métodos ideales para poder mejorar el ambiente laboral. Por lo tanto, se procederá a realizar una propuesta para generar un clima de pertenencia en la organización con el fin de mejorar los aspectos más débiles que cuenta la organización y poderlo transformar en fortalezas.

1.7 Antecedentes

Dentro de la empresa se ha podido observar una falta de compromiso por parte de los colaboradores, esto genera una disminución en la eficacia y el desarrollo de las diferentes actividades que se realizan dentro de todas las áreas. Aparte de este punto también se ha podido observar una falta de satisfacción laboral, comunicación efectiva y falta de cultura organizacional, lo que conlleva que la empresa tenga una gran problemática, que debe ser solucionada para poder tener resultados positivos dentro de las diferentes áreas.

La organización no cuenta con un sistema de medición del clima laboral para poder determinar si los integrantes de la empresa tienen identificación con los principios y valores lo cual se refleja en el nivel de satisfacción laboral del personal. La empresa únicamente ha realizado charlas motivacionales.

Por todo lo analizado se ha visto la necesidad de realizar un diagnóstico del clima laboral y proponer una propuesta de mejora y de reforzamiento en los sistemas de medición que actualmente dispone la empresa a través de los datos que se obtendrán.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

2.1 Talento humano

De acuerdo con Real Academia de la Lengua Española, (n.d.) la palabra talento se refiere a la habilidad que tiene una persona para poder resolver problemas de manera competente y adecuada, sin embargo, bajo el ámbito de talento humano esto se define como la capacidad intelectual que tiene una persona para ejercer una ocupación o sus dotes intelectuales. En el ámbito empresarial este recurso juega un papel muy importante para lograr el éxito de una organización, es por esto que el departamento de talento humano es considerado como el patrimonio de una empresa, ya que esta no sería nada sin sus colaboradores, por ello se debe desarrollar un clima laboral adecuado que cuente con diferentes métodos de motivación y capacitaciones, de igual manera es importante mantener a los empleados informados sobre los cambios que se realicen en la organización para mejorar su clima laboral y la satisfacción de todos los socios, colaboradores y clientes de la empresa.

En los últimos años el recurso laboral de las empresas ha comenzado a tener un rol más relevante dentro de la estructura organizacional, siendo considerado uno de los activos más valiosos que puede llegar a tener una organización, como lo cita el conferencista Oscar Márquez “No fue sencillo entender que la gente es la empresa” (Socorro Márquez Féliz Oscar, 2006). Esta frase hace referencia a la importancia que las organizaciones comiencen a escuchar y priorizar las necesidades de sus colaboradores, ya que esto influirá en su desempeño laboral y crear un ambiente laboral óptimo con una mayor demanda de personas que quieran laborar dentro de la organización.

2.2 Aproximación a la Cultura Organizacional

Durante los últimos años la disciplina de la Cultura Organizacional ha sufrido importantes cambios en el ámbito teórico, estos cambios se enmarcan en nuevas formas de interpretar

la naturaleza de las comunicaciones tanto en el ámbito social como en el organizacional. Uno de los nuevos conceptos que ha tomado mayor relevancia entre las instituciones es la consideración de los denominados Activos y Recursos Intangibles (Fajardo et al., 2020). Los enfoques actuales nos muestran que uno de los recursos que representa mayor valor para las empresas son los recursos Intangibles. De acuerdo con Elizabeth et al. (2016) está teoría comienza a tener mayor relevancia a mediados del siglo XX, porque anteriormente el éxito de una empresa era medido solamente por lo activos tangible sin embargo conceptos como valor de marca y propiedad intelectual comenzaron a tener mayor relevancia en la segunda mitad del siglo. Luego de ver su importancia dentro de las organizaciones a estos recursos se los comienza a considerarlos como activos estratégicos dentro de los procesos comunicativos de las organizaciones y con gran importancia para generar valor. De acuerdo con Nichita (2019) un recurso intangible puede ser descrito se varias formas como: activos intangibles, valores intangibles, capital intelectual o activos intangibles. Todos estos conceptos hacen referencia a los recursos que se caracterizan por no tener una presencia física sin embarga suman gran valor a la organización, al generar una mayor presencia en el mercado o lealtad con los clientes.

2.3 Cultura organizacional

El concepto de cultura organización es un término que se comienza aplicar y discutir por varios autores desde los años 70 esta definición es abordad en diferentes disciplinas como la social y administrativo, sin embargo, en esta última área de acuerdo a Fajardo et al., (2020) se lo define como un sistema de valores compartidos y creencias que tiene influencia en la interacción de cada uno de los elementos de una organización como son sus colaboradores, su estructura organizacional y sus normas de comportamiento (Pérez Martínez & Armenio, 2009). Es por esto por lo que este concepto ha comenzado a destacarse el área administrativa de las organizaciones ya que, influye de manera directa en el comportamiento de sus colaboradores y consecuentemente en su desempeño.

Es importante abordar el concepto de cultura el cual se lo define como el entorno social o normativo donde se expresan los valores, ideas sociales y creencias de un grupo de individuos que se pueden manifestar como elementos simbólicos, rituales, leyendas o lenguaje especializado de un lugar (Fajardo et al., 2020) (Chiavenato et al., 2009)Por lo

que dentro de una organización se es indispensable mantener una cultura que se base en creencias y valores compartidas de toda la organización, donde se desarrolle un entorno social donde cada colaborador sepa que se respeta su ideología cultural y sea libre de manifestarlo, este factor influye directamente en la en que la organización se mantenga en armonía evitando que los colaboradores tengan conflictos por temas culturales y que se priorice el respeto entre todos.

"Entendemos como cultura organizacional aquellas normas y valores por los que se rige una empresa" (HR: Práctico y Actual, 2019). Dentro de la cultura se encuentran diferentes elementos esenciales para tener la correcta definición que son: Conjunto de valores, Cultura compartida, Fenómeno Persistente e imagen persistente (EOI, 2022)

2.4 Clima organizacional

Según Loaiza Massuh et al. (2019) el clima organizacional se lo define como la percepción que tienen los empleados de su ambiente de trabajo, que está determinado por factores tanto organizacionales como personales. Este concepto nace por Lewin, Lippitt y White en el año de 1939 quienes fueron los pioneros en conceptualizar el termino de clima organizacional, a través de un estudio que se desarrolló en un campamento en el que se concluyó que el comportamiento de una persona no se forma solamente por sus creencias o cultura, sino también por el clima social en el que se desenvuelve.

En las empresas el clima organizacional afecta principalmente el desempeño de sus colaboradores, lo que se refleja en la falta de efectividad de sus actividades laborales con resultados negativos para la empresa, principalmente en el área de satisfacción a los clientes, por esto de acuerdo con Daza Corredor et al. (2021)es importante la construcción y conservación de un buen clima laboral lo que generara una sostenibilidad interna de los colaboradores, con un mayor compromiso con la institución, dedicación y lealtad con la misma

Chiavenato Idalberto et al. (2009) asegura que los comportamientos son distintos en cada persona y esto se basa en parte por la psicología de cada individuo, por lo que cada uno se comporta de diferentes maneras en relación con el ambiente donde se encuentre, esto también influye a sus valores, actitud, temperamento, y cultura organización. Por esto con

el paso de los años se ha evidenciado una mayor importancia en el desarrollo del clima laboral adecuado, por lo que es indispensable que las empresas tengan una atención constante en este elemento con revisiones continuas al personal sobre su ambiente laboral e implementando nuevas prácticas en la conservación y buen funcionamiento de este.

García Solarte Mónica (2009) afirma que el clima laboral no dispone de un significado unificado debido a que recién fue ingresado en el año de 1960 por Gellerman, lo que le hace una aplicación joven y no se ha podido unir todos los significados que dispone en la actualidad. También Brito Laredo (2018) concuerda que el clima organizacional es uno de los temas más estudiados a nivel empresarial por la relevancia que tiene que, las empresas busquen de manera continua oportunidades de mejora dentro del entorno laboral. El resultado de esta búsqueda dará como resultado un mayor crecimiento empresarial con el cumplimiento de objetivos que tiene la compañía a corto y largo plazo. Hoy en día los investigadores y demás científicos intentan buscar un consenso para poder unir todos los significados que dispone y para poder llegar a un concepto unificado sobre este tema.

Finalmente, Arano Chávez et al. (2016) mencionan que para conocer la conducta de cada individuo es preciso determinar cuál es su motivación ideal y como aplicarla de manera óptima para tener un mejor desempeño laboral, esta aplicación es idónea para optimizar la eficacia dentro de la empresa.

El clima organizacional tiene varias definiciones, para los autores Hellriegel & Slocum (1974) el ambiente organizacional es la unión de las diferentes cualidades que tiene una empresa u organización pública o privada que pueden estar dentro de la organización para mejorar el entorno de todos los miembros.

2.5 Plan de carrera

” Un plan de carrera es un proyecto de formación individual de un trabajador, cuyo propósito es trazar el curso de su carrera y desarrollo profesional dentro de la organización, este se ejecuta de manera conjunta con la empresa” AIRHSA Capital Humano MX (2020). Es por esto por lo que las organizaciones están dando mayor relevancia al desarrollo del plan de carrera de sus colaboradores, ya que este instrumento

permite destacar las habilidades y capacidades de sus trabajadores incrementado la eficiencia y calidad de la organización, todo esto se logra mediante la integración de ambas partes.

2.6 Importancia del clima organizacional

El clima organizacional es muy importante, según Sánchez Trujillo Magda et al., (2017) los empleados pueden llegar a tener indicios de ansiedad o estrés, por lo que se recomienda que dentro de una empresa siempre exista un buen ambiente laboral, evitando el desarrollo de estos indicadores en los colaboradores, ya que al no contar con un clima adecuado la empresa puede sufrir una disminución en su eficiencia laboral.

Según un estudio realizado por Equipos & Talento (2018) el 40% de los empleados prefieren que la empresa disponga de un clima organizacional positivo para tener una mejor adaptación y un desempeño eficiente en sus actividades laborales. Por esto es indispensable que las empresas pongan un mayor énfasis en el desarrollo del ambiente laboral, ya que el recurso humano es el pilar fundamental del éxito de toda organización aportando directamente al desarrollo de la logística y productividad de esta.

2.7 Características del clima laboral

Según Urgate Oscar et al. (2009) las principales características son:

- Gran influencia en el comportamiento de los empleados.
- Ayuda a identificar el compromiso que tiene cada colaborador con la empresa.
- Siempre está en constante comunicación entre los departamentos.
- Que los colaboradores tengan un buen optimismo sobre el futuro de los colaboradores.

2.8 Factores de evaluación del Clima Laboral

La percepción que tienen los colabores es de vital importancia para el éxito y desarrollo de la empresa, ya que esto tiene una relación directa con la estabilidad, confianza y trabajo en equipo que muestren los colaboradores con la organización. La imagen que crean los colaboradores sobre la empresa puede ser medida a través de los siguientes factores

2.8.1 La satisfacción

La satisfacción laboral es la unión de todas las actitudes que tiene el empleado al momento de realizar sus tareas diarias, la complacencia por parte del colaborador se puede observar en la eficacia al realizar las diferentes actividades, un empleado insatisfecho no va a demostrar su inconformidad de manera directa, ante este factor se disminuirá la productividad al momento de realizar sus actividades, por eso Sánchez Trujillo Magda et al. (2017) sostiene la idea que para la satisfacción se necesita equidad entre las diferentes áreas que tiene la empresa para que no se sientan excluidos del crecimiento y se sientan parte de la empresa.

2.8.2 Comunicación

La comunicación dentro de una organización es de lo más importante que se puede tener, debido que los trabajadores deben estar al tanto de las metas que tiene la empresa y de los objetivos ya cumplidos, también deberán saber cuáles serán los próximos objetivos así ellos no se sentirán excluidos dentro de la empresa. Esto se puede lograr con una comunicación horizontal para así evitar los niveles jerárquicos y que haya una buena comunicación entre los departamentos (Pilligua Cristhian & Artega Flor, 2019).

Si la empresa llega aplica una correcta comunicación entre las diferentes áreas podrán solucionar los problemas de manera más rápida y sin un costo significativo, esto es debido a que mientras se dispongan más alternativas para la solución de una complicación se podrá evaluar y seleccionar la mejor opción para la solución del problema que se presente dentro de la organización.

2.8.3 Estrés laboral

El estrés es algo muy preocupante para una empresa ya que no solo tiene efectos en los empleados sino también en el departamento administrativo. Además, cuenta con tres etapas que son: estrés de alarma, resistencia y de agotamiento (Bravo, 2022). Por lo que es importante que la gerencia tenga en cuenta todos los posibles factores que puedan dar un estrés laboral para los colaboradores.

2.8.4 Motivación

hay diferentes definiciones sobre la motivación dentro de una empresa, por lo general la motivación se hace a través de objetivos claros, impulsos, deseos, metas, incentivos, etc (Chiavenato Idalberto et al., 2009). La motivación tiene diferentes tipos como psicológicos, sociales u organizacionales.

2.8.5 Importancia de la motivación

Es de suma importancia siempre estar motivando al personal de una empresa debido a que las personas por instinto siempre buscan un nuevo propósito para poder seguir (Maslow & Clemente, 1991). Por ello, las empresas siempre deben tener charlas constantes para que los empleados siempre tengan claros los objetivos de la empresa y tengan siempre en mente cual es el propósito y estén motivados por ir cumpliendo todas las metas que se proponga como organización.

2.9 Importancia de un clima laboral positivo

Para que dentro de una organización haya un buen clima laboral se debe tener en cuenta cuatro ámbitos los cuales son: Ambiente físico, psicosocial, recurso personal de salud y

la participación que tenga la empresa en la comunidad (Editorial de Ideed, 2021). Por ello, como dicen los colaboradores de Indeed con un ambiente organizacional positivo se puede lograr tener las diferentes características:

- Tener una comunicación constante entre los departamentos.
- Mantener un crecimiento mutuo entre empresa y empleados
- Mantener en equilibrio la vida personal y laboral de cada colaborar dentro de la empresa
- Reforzar los aspectos positivos que tenga la empresa.
- Mantener el optimismo

2.10 Medición del clima laboral

Para poder medir el ambiente laboral de una organización se puede realizar cuestionarios, encuestas de satisfacción, preguntas directas y también se puede contratar a una persona externa para que observe desde un punto externo la empresa.

La encuesta: Para que la encuesta tenga éxito primero tenemos que definir un objetivo y la muestra a la que va a hacer aplicado, se debe tener en cuenta que la encuesta es una herramienta netamente para conocer con certeza sobre el tema que se encuesta (Meneses Julio & Rodríguez David, 2016).

2.11 Capacitaciones

Dentro de una organización no se puede dejar de un lado las capacitaciones debido al gran cambio que puede causar una charla motivadora en una persona para poder realzar un adecuado trabajo, también se considera que “La capacitación es un medio para apalancar el desempeño en el trabajo” (Chiavenato Idalberto et al., 2009).

Con las correctas conferencias la empresa puede aumentar su eficacia al momento de realizar las actividades y también podrá mejorar el ambiente que se tenga dentro de la empresa.

CAPÍTULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1 Tipo de estudio

El tipo de estudio es una investigación descriptiva que de acuerdo con Sabino (1992) "El objetivo de esta investigación se centra en descubrir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos. Esta investigación utiliza criterios sistemáticos que permiten establecer la estructura o el comportamiento de los fenómenos en estudio, generando información sistemática y comparable con otras fuentes"

Las características de la investigación descriptiva de acuerdo con Guevara Albán et al., (2020) son:

- La información debe ser verídica, precisa y sistemática
- Evitar hacer inferencia en torno al fenómeno de estudio
- Observable y verificable
- La pregunta de investigación debe ser original y creativa

3.2 Enfoque de la investigación

El enfoque de la investigación se cataloga como mixto, es decir, se empleó un método cualitativo y cuantitativo en la encuesta aplicada. El primer método se empleó para conocer la percepción de los colaborades con respecto al clima laboral. Empleando una pregunta abierta, para conocer a mayor profundidad la opinión de los trabajadores en su área laboral. En el segundo método, se aplicó de la encuesta EDCO para medir el ocho subdimensiones del clima organizacional de la empresa, utilizando el modelo de la escala "Likert."

3.2.1 Enfoque Cualitativo

En relación con el primer enfoque y de acuerdo con Hernández Sampieri et al., (2014)se menciona que el método cualitativo se usa para una correcta recolección, y análisis de los datos entregados a través de encuesta que se realiza a la población objetivo. Para la aplicación de este método se debe tener claro las diferentes fases de la investigación que se indican en la tabla 1, para una correcta aplicación del instrumento. Por ello es de suma importancia tener en cuenta el objetivo principal del estudio, en el cual se responda a la pregunta de ¿Por qué? de la encuesta, de igual manera una correcta definición de la población y muestra del estudio.

Tabla 1. *Paradigma del enfoque cualitativo*

Paradigma del enfoque cualitativo	
Inducción	"Esta fase inicia con la recolección de datos mediante la observación empírica. Busca descubrir-construir una teoría que justifique los datos"
Generalización	"Se centra en el descubrimiento de proposiciones, categorías y patrones mediante la observación, entrevistas, documentos escritos entre otras." ("UC0584 Metodología de La Investigacion ED1 V1 2017 - VSIP.INFO")
Construcción:	Esta fase tiene como objetivo el descubrimiento de categorías a partir de la observación, de igual manera se determinan las unidades de análisis mediante la observación y la descripción.

Nota: Adaptado de "Comparación entre paradigmas" por citado E. Gallardo Echenique, 2017, p. 23. de "El Paradigma Cualitativo en la Investigación Socio-Educativa", por A. Gurdián-Fernández, 2007, p. 57.

Igualmente, para Díaz Herrera (2018) citado en Hernández Sampieri et al. (2010) estos estudios no se centran en una medición numérica, sino en conocer las expresiones culturales y sociales. Este proceso se centra en la observación detallada del sujeto objeto de investigación dentro de su propio entorno, para conseguir un mejor entendimiento de estos fenómenos.

Bajo este concepto el enfoque es aplicado en el estudio mediante la aplicación de una pregunta abierta al final de la encuesta. El objetivo de esta pregunta fue generar

información relevante sobre la percepción, que tienen los colaboradores de la empresa sobre el clima laboral.

3.2.2 Enfoque Cuantitativo

De acuerdo con Babativa Novoa (2017) la investigación cuantitativa busca conocimiento científico a través de la obtención de datos en fenómenos sociales, mediante la observación de diferentes variables objetivas del estudio. Los datos se obtienen a través de encuestas, preguntas cerradas, e ítems estandarizados. Los mismos que se someten a un proceso de tabulación con el objetivo de contrastar los resultados con la hipótesis planteada. A partir de la información recolectada se puede desarrollar una investigación explicativa para un mejor entendimiento de las variables.

Este tipo de investigación tiene como objetivo "establecer relaciones de causa y efecto e intenta establecer las consecuencias de un fenómeno específico" (Shuttleworth, n.d.). Por lo cual es de gran utilidad para conocer las consecuencias de un mal clima laboral dentro de la organización.

Por esta razón el enfoque principal de la investigación fue de tipo cuantitativo con la aplicación de una encuesta EDCO que se desarrolla bajo el modelo de la escala de Likert.

3.2.3 Escala de Likert

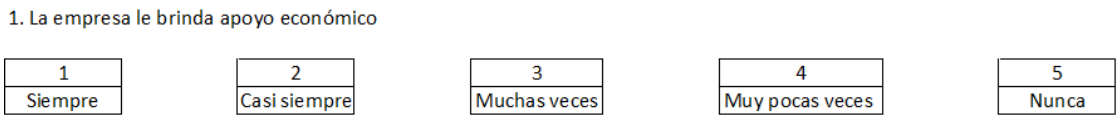
La escala de Likert es un instrumento utilizado ampliamente en estudios de tipo social. Con el objetico de conocer las percepciones no cuantitativas de los encuestados sobre algún tema de interés en específico (Martínez Villaroel, 2018). Esta información es recolectada a través de escalas de valor, donde la información de carácter cualitativo puede convertirse en información de carácter cuantitativo, mediante indicadores estadísticos que generan confiabilidad en los datos (Lee et al., 2019).

En la escala de Likert, uno de los supuestos básicos de la estadística cuantitativa no se cumple que es la normalidad de los datos. Es decir que el valor de la media se encuentra

en el centro y las mediciones de la muestra estas distribuidas de manera uniforme en ambos lados, generando una curva similar a la de una campana (Cáceres Sepúlveda, n.d.).

Este modelo es categorizado como un instrumento psicométrico donde el encuestado muestra su nivel de conformidad o desacuerdo en un conjunto de enunciados. Esta modelo contiene una serie de ítems donde la mitad de la escala muestra una posición a favor del enunciado y la otra en contra, incluyendo un punto neutral, con escalas de respuesta del 1 a 5 como lo muestra el siguiente ejemplo (Matas, 2018).

Figura 3. *Encuesta Likert*



Fuente: Elaboración Propia

3.3 Enfoque Mixto

El estudio tuene una metodología de investigación mixto es decir la combinación de un método cualitativo y cuantitativo, pero se empleó de mayor manera un método cuantitativo

3.3.1 Cualitativo

Este tipo de investigación se aplicó en el estudio mediante una pregunta abierta por lo cual se tuvo que definir las diferentes fases de la investigación cualitativa que fueron:

Inducción: Para esta fase se realizó una observación empírica del clima laboral en cada uno de los departamentos de la organización para conocer cómo se desarrollan sus actividades diarias cada uno de los colaboradores de la organización, este proceso se realizó en las dos sucursales de la empresa

Generalización: Luego de la fase de inducción se recabo información con los jefes de cada departamento a través de un dialogo informal sobre el estado del clima laboral en la organización abarcando los siguientes temas

1- Clima laboral en la organización
2- Clima laboral en su departamento

3- Inconformidades
4- Posibles mejoras

Construcción: Para la última fase de investigación se definió que uno de los departamentos de la empresa que presentan mayor inconformidad en el clima laboral fue el de ventas, porque sus trabajadores están en desacuerdo con el sistema de bonificación, la falta de motivación y que no existe una buena comunicación con sus superiores por lo cual se definió la siguiente pregunta:

¿Qué se podría mejorar para mantener un buen ambiente?

3.3.2 Cuantitativo

El enfoque cuantitativo de la investigación fue mediante la aplicación de la escala de Likert mediante una encuesta EDCO donde se obtuvo información de la percepción de los colaboradores a través de 40 preguntas divididas en 8 subdimensiones, con el objetivo de evaluar las diferentes dimensiones del clima laboral en la empresa DISMAR.

3.3.3 Base de Datos

La base de datos para la investigación fue el personal de la empresa DISMAR. La población para el estudio fueron los 14 empleados de la empresa, distribuidos en las dos sucursales.

3.4 Población para la investigación

Población: Dentro de DISMAR actualmente cuenta con 14 empleados los cuales se dividen dentro de los diferentes departamentos y de los dos locales que cuenta.

Muestra: por lo que se tomó la decisión de realizar la encuesta a toda la población como sugiere Meneses Julio & Rodríguez David (2016) cuando la población no sea muy grande la muestra pasa a ser el universo. En este caso aplica ya que la organización solamente

cuenta con 14 colaboradores a los cuales se le procedió hacer la encuesta para poder conocer sobre cómo se encuentra cada persona. En este tipo de población hay una gran probabilidad de dar una propuesta de mejora eficiente por lo que se lleva a cabo la encuesta a todas las personas involucradas.

3.5 Técnicas

La base de datos para esta investigación se recolectó a través de una encuesta, es una técnica que se emplea para la recolección de información con la aplicación de preguntas estructuradas, para obtener información sobre los pensamientos y percepciones de los sujetos evaluados (Ramos, 2018).

La aplicación de esta encuesta se realizó de manera escrita, entregando al personal únicamente un esfero y la encuesta impresa, de esta manera se evitó distracciones antes y durante la realización de la encuesta.

Se empleo esta técnica para que no sea necesario la supervisión por parte del encestador, de igual manera antes de la aplicación del instrumento los sujetos a ser evaluados recibieron una introducción sobre la importancia de los datos que arrogaría está investigación,

La encuesta se aplicó a todo el personal de la organización en el cual cada colaborador contaba con un tiempo aproximado de 20 minutos con un posible lapso de extensión de 5 minutos si fuera necesario, para este estudio se tomó como plantilla la Escala de Clima Organizacional en base al modelo de la encuesta de Likert, al finalizar la encuesta se procedió al análisis de los datos mediante la tabulación de todas las respuestas para poder llegar a una conclusión sobre el estado del clima organizacional dentro de DISMAR.

3.6 Instrumento

Para esta investigación se utilizó como instrumento una escala de tipo Likert denominada: Escala de Clima Organizacional, la cual fue creada en Colombia y es aplicada en varias

empresas colombianas de igual forma ya se aplicado en ciertas empresas ecuatorianas las cuales han dado un resultado positivo al momento de aplicar la encuesta.

La encuesta EDCO consta con un total de 40 preguntas estructuradas de manera sistemática, enfocada en ocho subdimensiones formadas de 5 preguntas cada una. El instrumento está formado por dos categorías de análisis con preguntas de ámbito positivo y otras negativas, distribuidas como lo indica la tabla 2. El objetivo es poder llegar a la raíz del problema y en esta investigación es conocer la percepción de los colaboradores sobre el clima laboral. Dentro de las subdivisiones que abarca la encuesta que son: Relaciones interpersonales, Estilo de dirección, Sentido de pertenencia, Retribución, Disponibilidad de recursos, Estabilidad, Claridad y coherencia en la dirección, Valores colectivos (Quevedo, 2006)

Tabla 2. *Distribución de ítems*

Ítems Positivos	1,2,5,6,8,11,12,13,16,17,21,22,27,30,31,32,36,37,38,40
Ítems Negativos	3,4,7,9,10,14,15,18,19,20,23,24,25,26,28,29,33,34,35,39

La encuesta tiene una valoración mínima de 40 puntos debido a que son cuarenta preguntas las cuales la puntuación mínima de cada pregunta es de un punto, y la puntuación máxima que se puede sacar dentro de la escala es de 200 puntos. El intervalo en que se dividen los puntajes obtenidos es:

- Nivel bajo: Esta dentro del rango de los 40 puntos hasta los 93 puntos obtenidos en promedio de las 40 preguntas.
- Nivel medio: Este está en el rango desde 94 puntos hasta los 147 obtenidos en promedio de las 40 preguntas.
- Nivel alto: Este nivel es cuando está por encima de los 148 puntos hasta el máximo que son los 200 obtenidos en promedio de las 40 preguntas.

Para la puntuación se debe tener en cuenta los ítems positivos y negativos, las preguntas negativas tienen una puntuación de que si el encuestado escoge siempre equivale a 1 punto, casi siempre equivale a 2, algunas veces a 3; muy pocas veces a 4 y por último nunca que equivale a 5 puntos. Por otra parte, los ítems positivos la valorización es al

revés lo que quiere decir que si escoge: siempre equivale a 5 punto, casi siempre equivale a 4, algunas veces a 3; muy pocas veces a 2 y por último nunca que equivale a 1 puntos.

El modelo empleado en esta investigación fue el de Likert la cual nos facilita al momento de tabular los resultados ya que este modelo ayuda a convertir información de carácter cualitativo como la percepción de los empleados sobre el clima laboral en información numérica que mediante escalas de valor.

3.7 Aplicación

Para la aplicación de la encuesta primero se procedió a imprimir la encuesta para todos los colaboradores de la empresa, esto fue posible porque la empresa no cuenta con un grupo muy amplio lo cual hizo posible poder realizarlo a toda la población. Esta encuesta fue aplicada desde el 3 de abril de 2022 al 05 de abril de 2022 esto fue debido a las dos sucursales que cuenta la empresa por lo que se tuvo que hacer en dos días diferentes para poder dar las indicaciones y esperar a que todo el personal llene la encuesta. Después de cumplir con el tiempo esperado se procedió a retirar las encuestas y se procedió a la tabulación de datos y al traspaso de información a una aplicación para poder realizar el promedio de los resultados obtenidos.

Luego de realizar la encuesta y toma de resultados se procedió a reunirse con cada trabajador para poder tener una charla la cual indiquen cuales son los puntos más débiles y fuertes que tiene la empresa de acuerdo con el clima laboral.

3.8 Recolección y Tratamiento de Datos

El proceso de recolección de datos se realizó al finalizar el proceso de aplicación del instrumento EDCO. Recolectando un total de 14 encuestas, en las cuales se recabó información de las 8 dimensiones del clima organizacional.

Los datos del enfoque cuantitativo fueron tabulados mediante hojas de cálculo de Excel, y los resultados de cada encuesta se separaron con relación a las preguntas de nivel positivo, y negativo que forman parte del modelo EDCO.

En el enfoque cualitativo se tabuló la pregunta abierta agrupando las respuestas en relación a la subdimensión a la que pertenecían. El nivel de respuesta para esta pregunta fue muy bajo con un 50%.

Para el análisis cuantitativo en la primera hoja de cálculo se tabulo las preguntas de nivel positivo que se especifican en el cuadro 2 de distribución de Ítems. Para la tabulación se usó la formula SI, que se emplea para realizar una comparación lógica entre un valor y un resultado esperado.

La fórmula utilizada fue

$$= SI\left(X_1 = 1; \text{Nunca}; SI\left(X_1 = 2; \text{Muypocasveces}; SI\left(X_1 = 3; Algunasveeces; SI\left(X_1 = 4; \text{CasiSiempre}; SI(X_1 = 5; \text{Siempre})\right)\right)\right)\right)$$

Donde

X_1 =Número de celda

El proceso consistió en escribir un número dentro del intervalo de 1 al 5 de la encuesta, donde cada valor asignado corresponde a los siguientes enunciados

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

En la segunda hoja de cálculo se tabulo los datos de nivel negativo que se indican en el cuadro 2 de distribución de ítems. En la tabulación se empleó la formula SI.

La fórmula utilizada fue:

$$= SI\left(X_1 = 5; \text{Nunca}; SI\left(X_1 = 4; \text{Muypocasveces}; SI\left(X_1 = 3; Algunasveces; SI\left(X_1 = 2; \text{CasiSiempre}; SI(X_1 = 1; \text{Siempre})\right)\right)\right)\right)$$

Donde

$X_1 =$ Número de celda

Se empleo el mismo proceso de tabulación de los ítems positivos, sin embargo, para el nivel negativo los enunciados se distribuyeron de la siguiente manera.

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

En la tercera hoja de cálculo se separó la información en grupos de 5 preguntas, en relación con los ocho subdimensiones del modelo EDCO. El primer grupo corresponde a relaciones interpersonales con las preguntas del 1 al 5, con tres preguntas de nivel positivo y dos de nivel negativo. El nivel de respuesta fue 100% como lo indica la tabla 3. Posteriormente se tabulo los datos de este subdimensión utilizando la formula CONTAR. SI donde el rango de celdas fue el cuadro 3 y los criterios fueron “Siempre”, “Nunca”, “Muy pocas veces”, “Algunas veces”, “Casi siempre”, “Siempre”

Tabla 3*. Relaciones interpersonales*

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

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

La siguiente subdimensión fue “Estilo de dirección” que abarcó las preguntas de la 6 a la 10. Este grupo tuvo 2 ítems de nivel positivo y tres negativos, con un nivel de respuesta del 97,77%, la diferencia corresponde a que en una encuesta no se obtuvo una respuesta para la pregunta 9. Los resultados se muestran en la tabla 4, donde la palabra FALSO corresponde a la falta de respuesta. Igualmente se utilizó la formula CONTAR. SI para la tabulación donde el rango de celdas fue el 4 y los mismos criterios.

Tabla 4. *Estilo de dirección*

Pregunta 6		**Pregunta 7**		**Pregunta 8**		**Pregunta 9**		**Pregunta 10**	
5	Siempre	5	Nunca	1	Nunca	5	Nunca	2	Casi Siempre
5	Siempre	5	Nunca	1	Nunca	5	Nunca	2	Casi Siempre
5	Siempre	5	Nunca	3	Algunas veces	0	FALSO	4	Muy pocas veces
5	Siempre	5	Nunca	3	Algunas veces	5	Nunca	3	Algunas veces
5	Siempre	4	Muy pocas veces	4	Casi Siempre	4	Muy pocas veces	5	Nunca
3	Algunas veces	3	Alguna s veces	3	Algunas veces	3	Algunas veces	3	Algunas veces
2	Muy pocas veces	4	Muy pocas veces	3	Algunas veces	3	Algunas veces	2	Casi Siempre
5	Siempre	5	Nunca	5	Siempre	5	Nunca	2	Casi Siempre

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

La subdimensión de “Sentido de pertenencia” abarcó las preguntas de la 11 a la 15 con dos ítems de nivel negativo y tres positivas. El nivel de respuesta fue de 93,33%, y el 6,67% corresponde a tres preguntas que no fueron respondidas, dos de la pregunta 15 y una de la pregunta 15 como lo indica en la tabla 5. Para la tabulación de datos se usó la formula CONTAR. SI bajo los criterios de los cuadros anteriores.

Tabla 5. *Sentido de pertenencia*

Pregunta 11		**Pregunta 12**		**Pregunta 13**		**Pregunta 14**		**Pregunta 15**	
5	Siempre	5	Siempre	5	Siempre	5	Nunca	0	FALSO
5	Siempre	1	Nunca	5	Siempre	5	Nunca	5	Nunca
4	Casi Siempre	1	Nunca	4	Casi Siempre	3	Algunas veces	1	Siempre
5	Siempre	5	Siempre	5	Siempre	5	Nunca	0	FALSO
5	Siempre	5	Siempre	5	Siempre	5	Nunca	5	Nunca
4	Casi Siempre	4	Casi Siempre	4	Casi Siempre	4	Muy pocas veces	4	Muy pocas veces
2	Muy pocas veces	2	Muy pocas veces	2	Muy pocas veces	3	Algunas veces	3	Algunas veces
5	Siempre	3	Algunas veces	5	Siempre	5	Nunca	3	Algunas veces
5	Siempre	0	FALSO	3	Algunas veces	5	Nunca	5	Nunca

El grupo de preguntas de la 16 al 20 corresponde a la subdimensión de “Retribución” con dos ítems de nivel positivo y tres negativos. El nivel de respuesta fue del 100% como lo indica la tabla 6, de igual manera de tabuló con la formula CONTAR. SI.

Tabla 6. *Retribución*

Pregunta 16		**Pregunta 17**		**Pregunta 18**		**Pregunta 19**		**Pregunta 20**	
5	Siempre	5	Siempre	5	Nunca	1	Siempre	5	Nunca
5	Siempre	5	Siempre	5	Nunca	5	Nunca	5	Nunca
5	Siempre	5	Siempre	5	Nunca	2	Casi Siempre	5	Nunca
5	Siempre	5	Siempre	5	Nunca	5	Nunca	5	Nunca
5	Siempre	5	Siempre	5	Nunca	4	Muy pocas veces	4	Muy pocas veces
5	Siempre	5	Siempre	5	Nunca	4	Muy pocas veces	4	Muy pocas veces
5	Siempre	2	Muy pocas veces	4	Muy pocas veces	5	Nunca	3	Algunas veces
5	Siempre	5	Siempre	5	Nunca	2	Casi Siempre	5	Nunca
5	Siempre	5	Siempre	5	Nunca	5	Nunca	4	Muy pocas veces

La subdimensión de “Disponibilidad de recursos” son las preguntas del 21 al 25 con tres ítems de nivel negativos y dos positivas. El nivel de respuesta fue del 100% como lo indica la tabla 7, los datos se tabularon con la formula CONTAR. SI.

Tabla 7. *Disponibilidad de recursos*

Pregunta 21		**Pregunta 22**		**Pregunta 23**		**Pregunta 24**		**Pregunta 25**	
5	Siempre	5	Siempre	5	Nunca	5	Nunca	5	Nunca
5	Siempre	5	Siempre	5	Nunca	5	Nunca	5	Nunca
5	Siempre	5	Siempre	5	Nunca	5	Nunca	5	Nunca
5	Siempre	5	Siempre	5	Nunca	5	Nunca	5	Nunca

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

Las preguntas de la 26 a la 30 corresponde a la subdimensión de "Estabilidad" con tres ítems negativos y dos positivos. El nivel de respuesta fue del 100% como se indica en la tabla 8, con el mismo proceso de tabulación.

Tabla 8. *Estabilidad*

Pregunta 26		**Pregunta 27**		**Pregunta 28**		**Pregunta 29**		**Pregunta 30**	
5	Nunca	5	Siempre	3	Algunas veces	5	Nunca	5	Siempre
5	Nunca	5	Siempre	2	Casi Siempre	5	Nunca	5	Siempre
5	Nunca	5	Siempre	1	Siempre	4	Muy pocas veces	1	Nunca
5	Nunca	5	Siempre	3	Algunas veces	5	Nunca	5	Siempre
5	Nunca	5	Siempre	4	Muy pocas veces	5	Nunca	5	Siempre

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

La subdimensión de "Claridad y coherencia en la dirección" está indicado de las preguntas 31 a la 35 con tres ítems negativos y dos positivos. El nivel de respuesta fue del 100% como lo muestra la tabla 9, empleando la formula CONTAR. SI para realizar el conteo de las respuestas.

Tabla 9. *Claridad y coherencia en la dirección*

Pregunta 31		**Pregunta 32**		**Pregunta 33**		**Pregunta 34**		**Pregunta 35**	
5	Siempre	5	Siempre	1	Siempre	5	Nunca	5	Nunca
5	Siempre	5	Siempre	1	Siempre	5	Nunca	4	Muy pocas veces
4	Casi Siempre	1	Nunca	2	Casi Siempre	5	Nunca	1	Siempre
5	Siempre	5	Siempre	5	Nunca	5	Nunca	5	Nunca
5	Siempre	5	Siempre	4	Muy pocas veces	4	Muy pocas veces	4	Muy pocas veces
4	Casi Siempre	4	Casi Siempre	3	Algunas veces	3	Algunas veces	3	Algunas veces
2	Muy pocas veces	2	Muy pocas veces	3	Algunas veces	3	Algunas veces	2	Casi Siempre

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

El último grupo de preguntas corresponde a la subdimensión de "Valores Colectivos", con una pregunta de nivel negativo y cuatro positivas. El nivel de respuesta fue de 95,55%, porque dos ítems no fueron respondidos, en relación con las preguntas 37 y 38 con el mismo proceso de tabulación de las subdimensiones anteriores.

Tabla 10. *Valores colectivos*

Pregunta 36		**Pregunta 37**		**Pregunta 38**		**Pregunta 39**		**Pregunta 40**	
5	Siempre	0	FALSO	0	FALSO	2	Casi Siempre	5	Siempre
1	Nunca	5	Siempre	1	Nunca	1	Siempre	5	Siempre
5	Siempre	3	Algunas veces	2	Muy pocas veces	3	Algunas veces	3	Algunas veces
5	Siempre	5	Siempre	5	Siempre	5	Nunca	5	Siempre
5	Siempre	4	Casi Siempre	5	Siempre	5	Nunca	5	Siempre
4	Casi Siempre	4	Casi Siempre	4	Casi Siempre	2	Casi Siempre	3	Algunas veces
4	Casi Siempre	2	Muy pocas veces	2	Muy pocas veces	1	Siempre	2	Muy pocas veces
5	Siempre	5	Siempre	5	Siempre	1	Siempre	3	Algunas veces
5	Siempre	3	Algunas veces	5	Siempre	1	Siempre	4	Casi Siempre

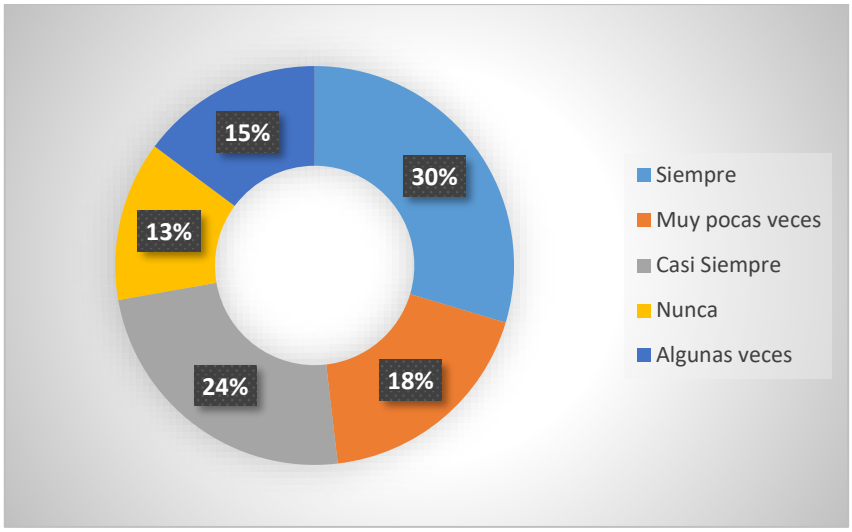
3.9 Interpretación de datos

Luego de aplicar la encuesta a la población meta que está formado por 14 colaboradores se procedió a recolectar y analizar los resultados, de los cuales se obtuvo la siguiente información.

Las subdimensiones de sentido de pertenencia, disponibilidad, estabilidad, claridad en la dirección y valores colectivos, mostraron resultados de conformidad por parte de los trabajadores. En el caso de estilo de dirección se encontró resultados de inconformidad por parte de los trabajadores con resultados negativos en las encuestas. El resto de subdimensiones indicaron un punto neutral y estas fueron relaciones interpersonales, y retribución.

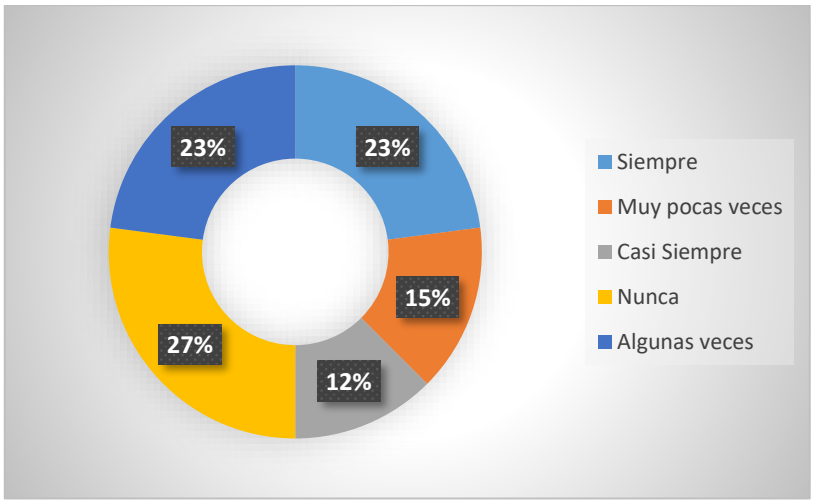
En la figura 4 se puede observar los hallazgos encontrados para la primera subdivisión de relaciones interpersonales, que nos indica el grado de colaboración que existe entre el personal de las diversas áreas de la organización. Esta grafica muestra que para el 30% de los colaboradores “siempre “existe un alto grado de compañerismo entre las diferentes áreas de la empresa, seguido de un 24% de “Casi siempre” existe esta colaboración, un 18% piensan que “Muy pocas veces”, para un 15% “Algunas veces” y para el 13% “Nunca” ha existido una buena relación con sus compañeros de trabajo. Se pude concluir que la mayoría de colabores se sienten ajusto con la relación que manejan con sus compañeros, sin embargo, una pequeña parte de la población muestreada no se siente conforme.

Figura 4. *Relaciones Interpersonales*



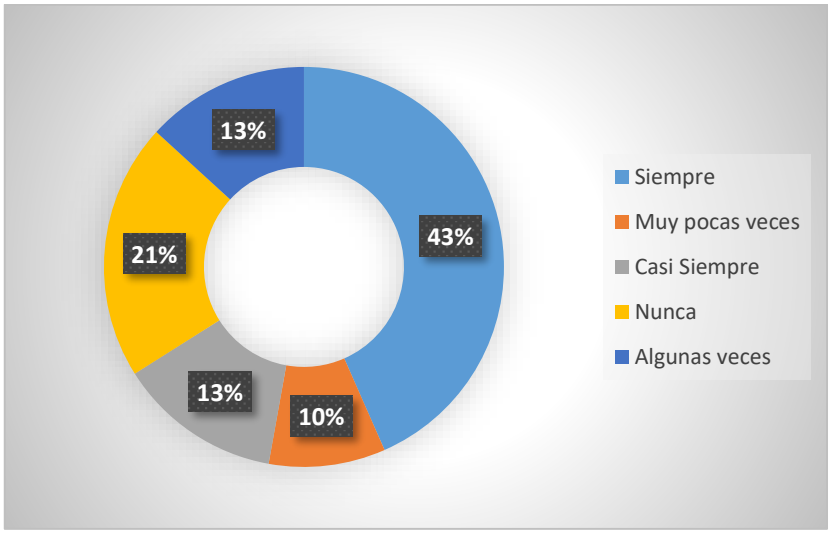
En la figura 5 se encuentran los resultados encontrados para la subdivisión de estilo de dirección en relación con el trato y apoyo que reciben los trabajadores por sus superiores, de igual manera indica su grado de participación en la empresa. Se puede evidenciar en la gráfica que el 42% de los colaboradores piensan que no se toman en cuenta sus opiniones y en esos momentos surge inconformidades por el ambiente laboral. De otra manera el 35% de los colabores manifiestan que, si se toman en cuenta sus opiniones, en donde este porcentaje esta divido con un 50% en que siempre se escucha las opiniones que brindan y el otro 50% en que algunas veces se los escucha. El resto de los colaboradores indicaron que solo se toman en cuenta sus opiniones algunas veces con un 23%.

Figura 5. Estilo de dirección



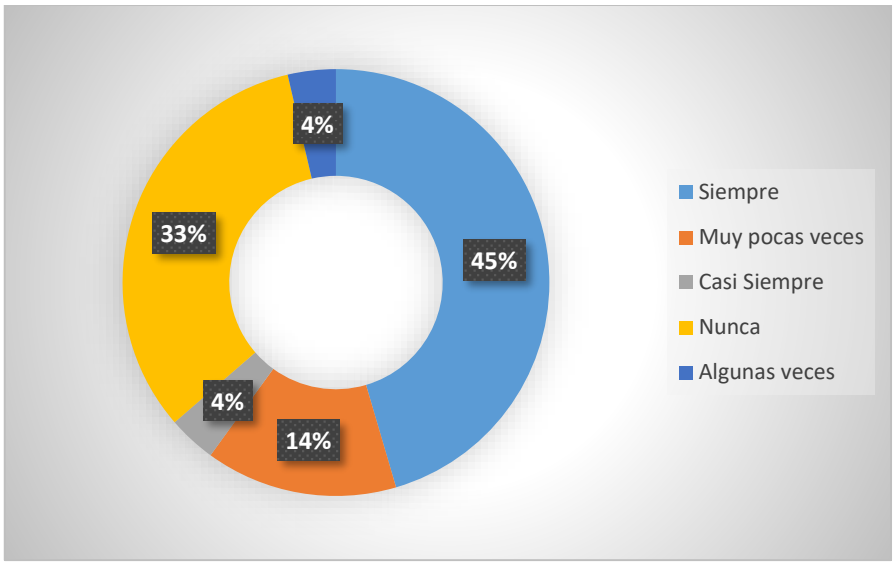
En la figura 6 muestra los datos recolectados para la subdivisión de sentido de pertenencia en relación con el grado de orgullo que tienen los colaboradores por pertenecer a la organización, y su nivel de compromiso y responsabilidad. Este factor es de gran importancia para la empresa para así poder llegar a los objetivos, y metas que tengan planeado a corto y largo plazo. En la representación de la tercera dimensión se puede observar que gran parte de los colabores siempre o casi siempre se sienten parte de la organización con un 56%, mientras que solo el 31% del personal no se siente comprometidos con los objetivos de la empresa. El resto de la población se encuentran en un punto neutral con un 13%.

Figura 6. *Sentido de pertenencia*



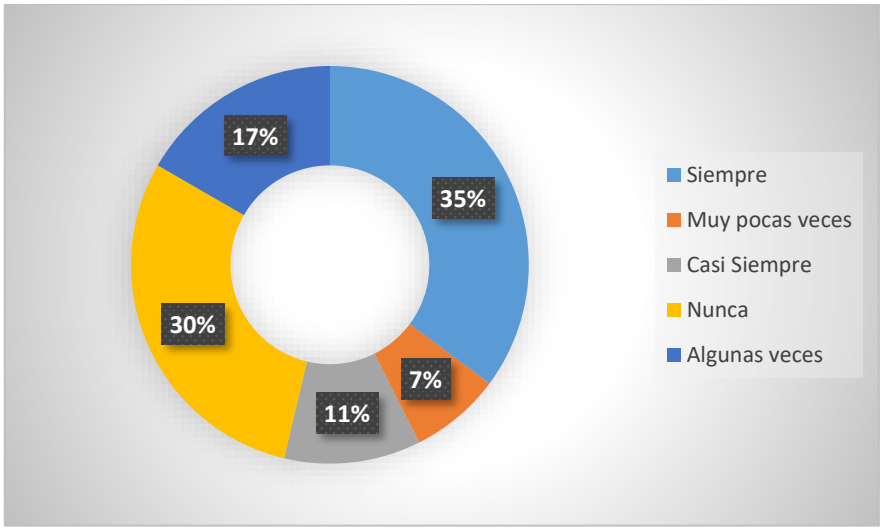
La figura 7 indica la subdivisión de retribución que tiene relación con el nivel de equidad entre el trabajo que realizan los colaboradores, y los diferentes beneficios que reciben por parte de la organización. El grafico nos indica que el 49% de los colabores se sienten conformes con el salario que reciben y sus beneficios, con un 45% que siempre están conformes y un 4% que casi siempre está de acuerdo. El otro 47% se divide con un 33% que nunca se ha sentido conforme con sus beneficios mientras que el 14% muy pocas veces se sienten satisfechos. La diferencia del 4% corresponde a los colaboradores que se encuentran en un punto neutral.

Figura 7. *Retribución*



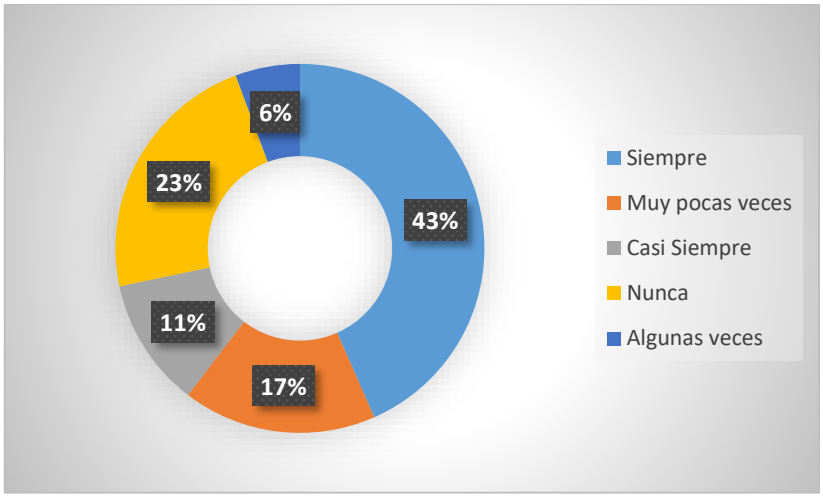
La figura 8 muestra la subdivisión de disponibilidad de recursos la cual se refiere a que la organización cuenta con los implementos adecuados de protección personal para que sus colaboradores realicen sus actividades laborales. A partir de la encuesta realizada se concluyó que el 46% de los empleados manifiestan que siempre o casi siempre la organización les brinda sus equipos de protección personal (EPP), necesarios para realizar sus actividades. Por otra parte, el 37% de los colaboradores indicaron que por parte de la organización no han recibidos los EPP necesarios para para poder realizar sus actividades laborales, igualmente un 17% indico que solo algunas veces han recibido el equipo de protección personal necesario.

Figura 8. *Disponibilidad de recursos*



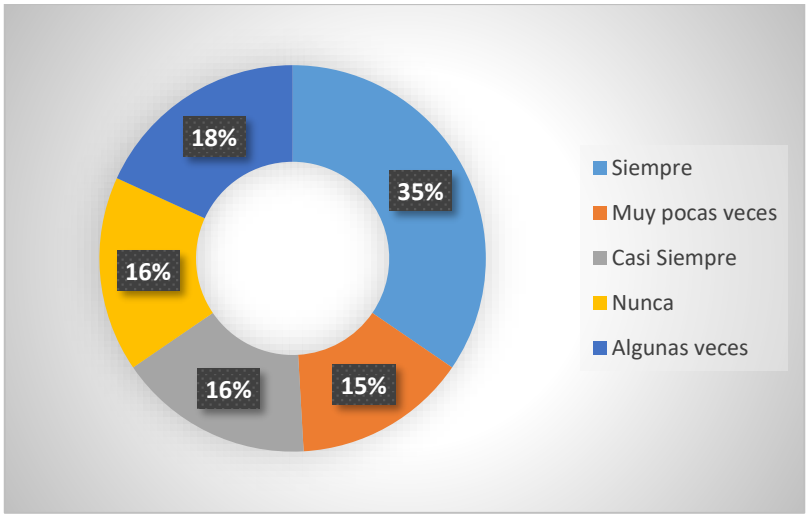
La figura 9 trata de la estabilidad que tienen los colaboradores dentro de la organización, también se puede dar a entender que es el pensamiento de cada empleado al rato de despedir o de contratar justamente a un nuevo colaborador (Judith, 2006). En DISMAR se puede encontrar que la mayoría de los trabajadores se encuentran satisfechos con el lugar del trabajo con un 54% Los colaboradores manifiestan que las personas despedidas o contratadas son en su mayoría con justa razón, por lo tanto, siempre y casi siempre se sienten conformes con la información que se les entrega acerca de la contratación del personal. Por otro lado, tan solo el 6% de los encuestados afirman que algunas ocasiones no están conformes con la información que brindan los directivos. El 40% de población nos informa que casi nunca y nunca se les brinda la información necesaria sobre estos temas, genera inconformidades en el ambiente laboral.

Figura 9. *Estabilidad*



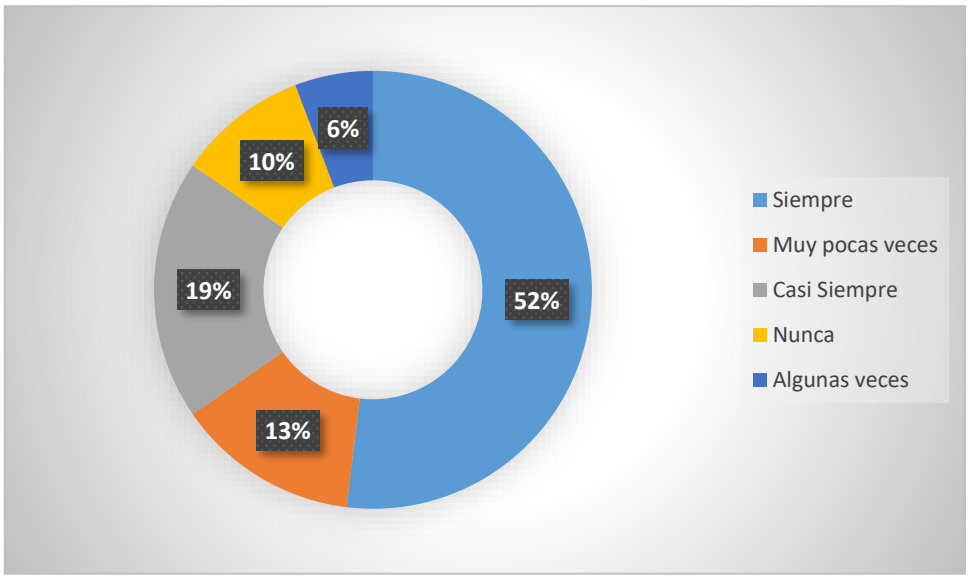
En la figura 10 se puede observar el nivel de claridad que tiene la empresa para explicar las políticas y objetivos programados de la empresa. Los empleados de la organización reconocen que “Siempre” con un 35% y “Casi Siempre” con un 16% están al tanto de las metas y objetivos que maneja la organización, esto se debe a que la empresa maneja una buena comunicación sobre los logros alcanzados. Esto ayuda a mantener motivados a los empleados mediante la creación de un ambiente laboral optimo, sin embargo, existe un 16% de los empleados que manifiestan que “Nunca” se comunican las metas de la empresa. Un 15% indica que “Muy pocas veces” se han mantenido al tanto de las metas que, la empresa busca conseguir. El 18% indico que “algunas veces” se les comunican las metas. Estos resultados indican que la muestra esta divida en dos grupos uno en el cual los colaboradores se sienten informados sobre los objetivos de la empresa, y otra donde se sienten aislados de los objetivos de la organización, esta diferencia en los resultados se puede inferior que cambia de acuerdo con los departamentos de la organización

Figura 10. *Claridad en la dirección*



En la figura 11 se puede observar la subdivisión de valores colectivos hace referencia al entorno interno de la empresa y su grado de percepción por parte de los empleados. En temas relacionados con la cooperación entre departamentos, responsabilidad en las diferentes tareas de las áreas y el respeto con el que se solucionan los problemas de la organización. La figura 11 refleja que más del 50% de los empleados manifiestan que es fácil trabajar con otras áreas de la empresa ya que, existe un buen manejo de los valores colectivos, y, el trabajo entre los diferentes departamentos. Este resultado refleja que los colaboradores laboran de manera conjunta para buscar una solución con relación a problemas que se puedan presentar dentro de la organización, y solo un 10% de los colaboradores indican que no existe una buena relación entre las diferentes áreas de la empresa. Se puede inferir que la mayoría de los departamentos se sienten conformes con el trabajo que realizan como institución a pesar de que existe un pequeño porcentaje discrepe en esta opinión.

Figura 11. *Valores colectivos*



En la tabla 11 se muestran los resultados de la pregunta abierta de la encuesta. Se observo que las subdimensiones de mejora son estilo de dirección, claridad en la dirección y disponibilidad. Los colaboradores manifestaron que es necesario realizar mejoras en estas áreas, estos resultados concuerdan con el enfoque cuantitativo.

Tabla 11. *Resultados de la pregunta abierta*

Subdimensión	**Resultados**
Estilo de dirección	• Mejor apoyo para los empleados con la creación de zonas comunes como vestidores • Mayor dialogo con los empleados • Mayor apoyo por parte de los superiores
Disponibilidad de recursos	• Entregar el equipo de protección personal • Mejor sistema para el manejo los inventarios • Mejor distribución de los productos
Relaciones Interpersonales	• Charlas de superación personal, y relaciones interpersonales

CAPÍTULO 4

4. PROPUESTA

Una vez que se finalizó la aplicación de la encuesta se procedió a tabular los datos e interpretarlos en relación con los diferentes ámbitos de la encuesta EDCO. Con estos resultados se realizó una propuesta de mejora para la empresa DISMAR para ser aplicada en el presente año. La propuesta presenta sugerencias de fechas y horarios en los cuales podría generarse mayores beneficios para la empresa, de igual manera se tomó en cuenta las subdimensiones prioritarios para poder realizar una propuesta adecuada.

Según el análisis realizado se puede observar que una de las subdimensión con un mayor nivel de respuesta negativas fue “Estilo de dirección”. La mayoría de los empleados manifestaron que no se encuentran de acuerdo con el apoyo que reciben por parte de sus superiores, y la participación que tienen dentro de la organización. Con relación a estos resultados se desarrolló un plan de propuesta y de aplicación para poder mejorar el ambiente laboral dentro de la organización. En el caso de las subdimensiones con un nivel negativo de respuestas se indicó tres propuestas, para las subdimensiones con resultados de puntos neutro se creó dos propuestas y para los resultados positivos solo se desarrolló una propuesta.

4.1 Estilo de dirección

En la empresa los colaboradores no se sientes conformes con el apoyo que reciben por parte de sus superiores y el grado de participación que tienen en la organización. Por estas razones se indican las siguientes propuestas para mejorar el nivel de satisfacción de los consumidores

***Tabla 12**. Propuesta de la subdimensión estilo de dirección*

Factor	Plan de mejora	Aplicación	Lugar	Duración	Encargado
Estilo de dirección.	Buzón de sugerencias.	Esta propuesta se basa en la creación de un buzón de sugerencias para que, los empleados indiquen sus necesidades y quejas dentro de la empresa. Este buzón tiene como objetivo que los empleados se expresen libremente y de manera anónima sin miedo a ser juzgados por sus superiores.	En la matriz y sucursales.	Seis meses.	Recursos humanos.
	Asambleas con los superiores.	En estas asambleas los empleados se reunirán con los jefes de otros departamentos al que pertenecen para que, puedan manifestar sus inconformidades de manera libre. El objetivo de estas asambleas es poder crear canales de dialogo con los empleados para que puedan expresar sus necesidades dentro de la empresa	Sala de reuniones DISMAR.	Seis meses (una vez por mes).	Jefes de todos los departamentos / Recursos humanos.

	Representante del cuerpo laboral.	Se plantea la creación de un representante del cuerpo laboral, donde esta persona sea la encargada de recibir todas las opiniones de los empleados en relación con proyectos presentes, futuros o mejora de la empresa. Esta persona participara en las reuniones administrativas de la empresa como un socio más con derecho a voz y voto en la toma de decisiones de la empresa.	Junta directiva de DISMAR.	Un año.	Recursos humanos.

4.2 Relaciones interpersonales

Dentro de la empresa se ha determinado que hace falta comunicación entre las diferentes áreas, por lo cual se sugiere que se adopte las siguientes propuestas para poder mejorar las relaciones interpersonales de los empleados para tener un mejor clima laboral.

Tabla 13. *Propuesta de la subdimensión relaciones interpersonales*

Factor	**Plan de mejora**	**Aplicación**	**Lugar**	**Duración**	**Encargado**
Relaciones interpersonales.	Programas de integración.	Esta propuesta se basa en realizar programas de integración cada tres meses entre los empleados de la empresa con visitas a zonas de recreación. En estos lugares los empleados realizaran actividades grupales como partidos de fútbol, básquet, y juegos populares para poder crear relaciones interpersonales. Esta propuesta tiene como objetivo que los empleados se conozcan mejor entre las diferentes áreas para que su	Áreas recreativas (externas e internas).	Una vez cada tres meses por un año.	Departamento financiero / gerente de los departamentos.

		interacción laboral sea más amena.			

Tabla 14. *(Continuación)*

Factor	Plan de mejora	Aplicación	Lugar	Duración	Encargado
Relaciones interpersonales.	Charlas de integración laboral.	La aplicación de charlas se realizará en la empresa dentro de la jornada laboral con personas especializadas en estos temas. Se realizará una charla mensual durante 6 meses con diferentes temas los cuales son: Trabajo en equipo, compartir el éxito, ayuda compartida, mantener una actitud positiva. Con estos temas se podrá mejorar las relaciones que tienen todos los colaboradores de la empresa.	Áreas comunes de la empresa	Una vez cada mes por seis meses.	Recursos humanos / Departamento financiero

4.3 Retribución

De acuerdo con los resultados obtenidos en la aplicación EDCO se sugiere que la empresa adopte las siguientes propuestas para que los empleados tengan una mayor conformidad en el ámbito de retribución con su trabajo.

Tabla 15. Propuesta del subdimensión retribución

Factor	Plan de mejora	Aplicación	Lugar	Duración	Encargado
Retribución.	Recalculo de los salarios.	Realizar una revalorización de los salarios que recibe cada empleado por parte de la organización. Esto puede ayudar a tener una remuneración correcta con respecto a las horas y el tiempo que se dedica cada colaborador en hacer cada actividad. Para esta propuesta se necesita que el departamento financiero haga un estudio de la liquidez de la empresa y de la disponibilidad de efectivo para poder incrementar el costo fijo que tiene la empresa.	En el área financiera	Indefinida	Recursos humanos / Departamento financiero.
	Bonificaciones.	Para tener una mejor satisfacción dentro de la empresa se les entregara descuentos a los empleados, con un acceso a más de 300 productos de consumo masivo a un precio preferencial. Esto será revisado cada mes para poder brindar un trato exclusivo, de igual manera la empresa tendrá unos convenios con empresas amigas para que sus familiares puedan obtener diferentes beneficios en ciertas organizaciones mediante uniones estratégicas. Por otra parte, se realizará un convenio para que puedan acceder a citas	Local de ventas de la empresa	Durante trabajen dentro de la empresa	Departamento de software / Ventas.

		médicas mensuales para un mejor estilo de vida saludable.			
	Incentivos personales.	Para los incentivos personales se sugiere a la empresa realizar una valoración del desempeño de sus trabajadores en la cual se podrá identificar cuáles son los colaboradores que se diferencian por su excelente trabajo. Por el cual se lo recompensara mediante incentivos como: Reconocimiento al empleado del mes, incrementos en sus días de descanso, ascenso laboral. Para poder llevar esta propuesta acabo hay que tener un control total sobre el desempeño de cada colaborador por lo cual es necesario trabajar en conjunto con el área de talento humano y financiera	DISMAR	Durante 1 año	Recursos humanos / Departamento financiero

4.4 Valores colectivos

A través de la encuesta realizada se obtuvo que los valores colectivos es una de 5 fortalezas que dispone DISMAR lo cual se propone un plan de mantener los valores de la empresa y fortalecer mediante:

Tabla 16. *Propuesta de la subdimensión valores colectivos*

Factor	Plan de mejora	Aplicación	Lugar	Duración	Encargado
Valores colectivos.	Mantener y mejorar la comunicación.	Para mantener los valores colectivos que se tiene dentro de la empresa es necesario mantener y en lo posible mejorar la comunicación entre las áreas. Transmitiendo esta filosofía a las nuevas generaciones de la empresa.	Instalaciones DISMAR	Cada tres meses durante un año.	Talento humano.

4.5 Estabilidad

Para preservar la estabilidad que tiene la empresa se deberá mantener y fortaleces ciertas estrategias que aplica la organización. De esta manera los empleados sabrán que trabajar en la empresa es una gran oportunidad, generando un deseo de seguir laborando con la empresa.

Tabla 17. *Propuesta de la subdimensión estabilidad*

Factor	Plan de mejora	Aplicación	Lugar	Duración	Encargado
Estabilidad.	Concurso por un mejor puesto.	Para que los empleados se sientan parta de la empresa y tengan una mayor estabilidad y compromiso con la empresa se realizar un concurso anual el cual consistirá en que todos podrán participar sin ninguna restricción para que así tengan las mismas oportunidades de ganarse un puesto de alto nivel y así poder ir escalando en el organigrama empresarial.	En todos los departamentos.	Una vez por año.	Gerente General.

4.6 Disponibilidad de recursos

A pesar de que la mayoría este conforme con los recursos que otorga la empresa se decidió aplicar un plan de mejora para la presentación como imagen tanto personal como empresarial. Esto se notó al rato de hacer la encuesta no todos contaban con un uniforme debido a que en estos años han ingresado nuevo personal por lo que la empresa no ha dedicado un presupuesto para renovar completamente todos los recursos.

Tabla 18. *Propuesta del subdimensión de disponibilidad de recursos*

Factor	Plan de mejora	Aplicación	Lugar	Duración	Encargado

Disponibilidad de recursos.	Entrega de recursos personales.	Para esta actividad se otorgará uniformes, materiales y accesorios para cada empleado los cuales serán entregados una vez al año. De esta manera los colaboradores tendrán la necesidad de comprar accesorios o ropa especial para acudir a la empresa.	Para colaboradores de DISMAR.	Una vez por año.	Departamento financiero / Talento humano.

4.7 Claridad y coherencia en la dirección

En esta subdimensión la mayoría de los empleados se sienten conformes con las metas y objetivos que tiene la empresa, de igual manera están satisfechos con los métodos que emplean para poder conseguirlos, sin embargo, se plantea una propuesta para poder mejorar la comunicación con los empleados con relación a las metas que la organización busca conseguir.

Tabla 19. *Propuesta de la subdimensión de calidad y coherencia en la dirección*

Factor	Plan de mejora	Aplicación	Lugar	Duración	Encargado
Claridad y coherencia en la dirección.	Pizarra de objetivos.	Esta propuesta se basa en la creación de una pizarra donde se indiquen los objetivos de la empresa en el corto plazo y los objetivos alcanzados. Con este instrumento los	Matriz de la organización.	Semanal durante cuatro meses.	Jefes de todos los departamentos.

		empleados pueden mantener una mejor comunicación con relación a las metas de la empresa y como conseguirlas			

4.8 Sentido de pertenencia

La mayoría de los colaboradores de la empresa sienten que existe un compromiso por parte de todas las aéreas de igual manera manifestaron que disponen de una responsabilidad con relación a los objetivos que se plantea por parte de la empresa al principio de año para largo plazo y de igual manera se encuentra con programas para cumplir los objetivos de corto plazo.

Tabla 20. *Propuesta de la subdimensión de sentido de pertenencia*

Factor	Plan de mejora	Aplicación	Lugar	Duración	Encargado
Sentido de pertenencia.	Programa de administración de objetivos.	Para poder cumplir con los objetivos que se plantee la empresa se creara un cronograma ordena y conciso para poder cumplir con los objetivos tanto personales como empresariales que se planteen al principio de año. De esta forma se puede comunicar a los colaboradores sobre los beneficios que pueden tener con una buena aplicación de las estrategias para cumplir los objetivos y los beneficios tanto para la empresa como para los colaboradores.	Sala de junta administrativa.	Una vez por año.	Talento humano / Gerente General.

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- Se definió que el clima organizacional de la empresa DISMAR cuenta con varias fortalezas y solo un área de mejora, por lo que este clima puede ser definido como un ambiente óptimo para los trabajadores actuales o nuevos colaboradores que se unan a la empresa.
- Se determino que las fortalezas del clima organizacional para la empresa son las siguientes subdimensiones sentido de pertenencia, claridad y coherencia en la dirección, disponibilidad de recursos, estabilidad y valores colectivos. Estas 5 subdimensiones contaban con un nivel de respuesta de conformidad por parte de los colaboradores de la empresa mayor al 50%. Lo que concluye que la empresa cuenta con un mayor número de fortalezas que debilidades en el clima organizacional.
- Se diseño un plan de mejora enfocándose principalmente en la subdimensión de estilo de dirección ya que mostro el mayor nivel de inconformidad por parte de los empleados. Se planteo 3 propuestas para este subnivel mientras que para las otras áreas se planteó únicamente de 1 a 2 propuestas de acuerdo con el nivel de conformidad que mostraron los colaboradores en la encuesta. El plan de mejora que se diseñó cuenta con un total de 13 propuestas en las diferentes subdimensiones creadas de acuerdo con las necesidades de los empleados.

5.2 Recomendaciones

- Se recomienda que la empresa mejore sus canales de comunicación con los empleados para poder conocer de mejor manera sus necesidades. De esta manera mejorara el desempeño en varias subdimensiones del área del clima organizacional.

- Se remienda que la empresa haga un seguimiento de las propuestas indicadas para poder conocer la influencia que tiene cada propuesta sobre los empleados y así poder medir el nivel de satisfacción de los colaboradores dentro de su clima laboral.
- Se recomienda que la empresa aplique nuevas aplicaciones del modelo EDCO, para poder tener un mejor control e información oportuna acerca de las necesidades que tienen los colaboradores. De esta manera se podrá actuar de manera inmediata para mantener un ambiente laboral idóneo.

CAPITULO VI

6. REFERENCIAS.

AIRHSA Capital Humano MX. (2020, July 9). Plan de Carrera en las Organizaciones. Linkedin.

Alcalde Jiménes, M. E., Asato España, J. A. & Jiménez López, J. C. (2016). REALIDADES Y EXPECTATIVAS DE LOS ACTIVOS INTANGIBLES EN MÉXICO. http://itcelaya.edu.mx/ojs/index/php/pistas

Arano Chávez, M., Escudero Macluf, J. & Delfín Beltrán, L. A. (2016). EL ORIGEN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL, DESDE UNA PERSPECTIVA DE LAS ESCUELAS DE LA ADMINISTRACIÓN: UNA APROXIMACIÓN (Founding the origin of the organizational climate, from the perspective of school management: a theoretical approach).

Babativa Novoa, C. A. (2017). Investigación cuantitativa. http://www.areandina.edu.co

Bolea Ignacio. (2017). Aprenda a resolver un conflicto entre sus empleados. Expansión, 1–2.

Bravo, E. (2022). Manejo del Estrés.

Brito Laredo, J. (2018). El clima organizacional como estrategia de mejora en una organización / The organizational climate as an improvement strategy in an organization. RICEA Revista Iberoamericana de Contaduría, Economía y Administración, 7(13), 114–132. https://doi.org/10.23913/ricea.v7i13.114

Cáceres Sepúlveda, J. F. (n.d.). Normalidad y Asimetría de datos. Scribd.

Chiavenato, I., Guzmán Brito, M. P. & Rodríguez Tepezano, J. L. (2009). Gestión del talento humano.

Chiavenato Idalberto, Guzmán Brito Martha Patricia & Mascaró Sacristán Pilar. (2009). Comportamiento organizacional La dinámica del éxito en las organizaciones.

Daza Corredor, A., Beltrán García, L. de J. & Silva Rodríguez, W. J. (2021). Análisis del clima organizacional en las empresas del sector palmero de la región Caribe colombiana. Revista Facultad de Ciencias Económicas, 29(1), 65–76. https://doi.org/10.18359/rfce.4233

Díaz Herrera, C. (2018). Investigación cualitativa y análisis de contenido temático. Orientación intelectual de revista Universum. Revista General de Información y Documentación, 28(1), 124–126. https://doi.org/10.5209/RGID.60813

Editorial de Ideed. (2021, May 28). Características de un ambiente laboral sano y cómo crearlo. Indeed.

EOI. (2022, May 13). La Cultura Organizacional. EOIS.

Equipos & Talento. (2018, July 18). Para el 40% de empleados tener un buen ambiente laboral es lo más relevante. Equipos y Talento.

Fajardo, J., Palmero, N. & Santos, J. (2020). Cultura Organizacional. 11, 264–268.

García Solarte Mónica. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. Cuaderbis de Administración, 42, 43–61.

Guevara Albán, G. P., Verdesoto Arguello, A. E. & Castro Molina, N. E. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción).

Hellriegel, D. & Slocum, J. W. (1974). Organizational Climate: Measures, Research and Contingencies. Academy of Management Journal, 17(2), 255–280. https://doi.org/10.5465/254979

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. & Baptista Lucio, M. del P. (2010). Metodología de la investigación.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. & Baptista Lucio, M. del P. (2014). Investigacion. Metodologia de La Investigación, 6, 21–450.

Lee, P., Joo, S. H. & Lee, S. (2019). Examining stability of personality profile solutions between Likert-type and multidimensional forced choice measure. Personality and Individual Differences, 142, 13–20. https://doi.org/10.1016/J.PAID.2019.01.022

Loaiza Massuh, E. M. de L., Salazar Torres, P. M., Espinoza Roca, L. R. & Lozano Robles, M. de J. (2019). Clima Organizacional en la Administración de Empresas: Un Enfoque de Género. RECIMUNDO, 3(1), 3–25. https://doi.org/10.26820/recimundo/3.(1).enero.2019.3-25

Martínez Villaroel, M. Y. (2018). "LAS ESTRATEGIAS DE AFRONTAMIENTO Y SU INFLUENCIA EN LA CALIDAD DE VIDA DE LAS PERSONAS EN PROCESO DE RECUPERACIÓN DEL TRASTORNO POR CONSUMO DE SUSTANCIAS DEL CENTRO GRAN RENACER."

Maslow, A. H. (Abraham H. & Clemente, C. (1991). Motivación y personalidad. Ediciones Díaz de Santos.

Matas, A. (2018). Diseño del formato de escalas tipo Likert: un estado de la cuestión. Revista Electrónica de Investigación Educativa, 20(1), 38. https://doi.org/10.24320/redie.2018.20.1.1347

Meneses Julio & Rodríguez David. (2016, Septiembre). El cuestionario y la entrevista. FUOC. https://femrecerca.cat/meneses/publication/cuestionario-entrevista/cuestionario-entrevista.pdf

Nichita, E.-M. (2019). Intangible assets – insights from a literature review. Journal of Accounting and Management Information Systems, 18(2), 224–261. https://doi.org/10.24818/jamis.2019.02004

Pérez Martínez & Armenio. (2009, June). Cultura organizacional: algunas reflexiones a la luz de los nuevos retos. Revista Venezolana de Gerencia. http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842009000200003#:~:text=El%20concepto%20de%20cultura%20aplicado,informales%20de%20la%20realidad%20organizacional.

Pilligua Cristhian & Artega Flor. (2019). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. estudio caso: Hardepex Cía. Ltda. [Universidad El Bosque Colombia]. https://www.redalyc.org/journal/4096/409659500007/409659500007.pdf

Quevedo, A. J. (2006, May 1). Escala del clima Organizacional (EDCO). Monografías.

Real Academia de la Lengua Española. (n.d.). Real Academia de la Lengua Española. Diccionario de La Lengua Española.

Robbins, S. P. & Judge, Tim. (2009). Comportamiento Organizacional. Pearson Prentice Hall.

Sabino, C. (1992). El proceso de investigación. Panopa.

Sánchez Trujillo Magda, Lourdes Ma. & Vargas García. (2017). Satisfacción Laboral en los Entornos de Trabajo. Una exploración cualitativa para su estudio. https://revistas.utp.edu.co/index.php/revistaciencia/article/view/11471/10471

Shuttleworth, M. (n.d.). Establecimiento de causa y efecto. Explorable.

Socorro Márquez Féliz Oscar. (2006, May 4). Historia de la gestión del talento humano. Gestiopolis.

Urgate Oscar, Arce Elías, Alvarado Martín & García Luis. (2009). Metodología para el Estudio del Clima Organizacional. In Biblioteca Nacional Perú (1st ed., Vol. 2). J.W.G. Servicios Gráficos E.I.R.L. https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/391215/Metodolog%C3%ADa_para_el_estudio_del_clima_organizacional__Documento_t%C3%A9cnico__RM_N%C2%BA_0623-2008MINSA_20191017-26355-1ch7v0c.pdf