

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR-MATRIZ
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
MAGÍSTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORA DE CLIMA ORGANIZACIONAL
PARA EL VICARIATO APOSTÓLICO DE MENDEZ-MISIÓN SALESIANA DE
ORIENTE

VALERIA RAQUEL CLAVIJO NAVAS

DIRECTOR: MGTR. MARIA AUGUSTA SANTILLÁN

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN DE TALENTO HUMANO Y/O
RIESGO LABORAL

QUITO, DICIEMBRE – 2023

Director:

Mgr. María Augusta Santillán

Lectores:

Mgr. Lucía González

DEDICATORIA

Este trabajo se lo dedico a mi familia, especialmente a mis padres, quienes me han apoyado desde el primer día que inicié con este gran sueño, gracias por sus palabras de aliento y por estar siempre conmigo.

Valeria

AGRADECIMIENTO

A Dios, por brindarme salud y sabiduría.

A los docentes y autoridades de la PUCE que fueron parte de mi proceso de aprendizaje en esta maestría, gracias por compartir sus conocimientos y experiencias.

A la Mgtr. María Augusta Santillán por su asesoramiento, orientación y dedicación para culminar este trabajo.

Al Vicariato por permitirme realizar el trabajo en tan valiosa institución.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	III
AGRADECIMIENTO	IV
ÍNDICE GENERAL	V
LISTA DE FIGURAS.....	VII
LISTA DE TABLAS	VIII
RESUMEN EJECUTIVO.....	IX
INTRODUCCIÓN	10
OBJETIVOS	11
Objetivo General	11
Objetivos Específicos.....	11
JUSTIFICACIÓN	11
CAPÍTULO 1: DIAGNÓSTICO DEL VICARIATO APOSTÓLICO DE MÉNDEZ- MISIÓN SALESIANA DE ORIENTE.....	13
1.1 Antecedentes	13
1.1.1 Reseña histórica de la organización	13
1.1.2. Ubicación geográfica de la organización	14
1.2 Filosofía Empresarial	15
1.2.1 Misión.....	15
1.2.2 Visión	15
1.2.3 Organigrama funcional	16
1.3 Análisis FODA.....	17
1.4 Servicios.....	17
1.5 Planteamiento del problema.....	17
1.5.1 Formulación de problema.....	18
1.5.2 Sistematización del problema.....	18
CAPÍTULO 2: MARCO CONCEPTUAL: CLIMA ORGANIZACIONAL	19
2.1 Definición.....	19
2.2 Importancia del clima organizacional	19
2.3 Dimensiones del clima organizacional.....	20
2.4 Factores a medir para determinar el clima organizacional.....	21
2.4.1 Factores generales	21
2.4.2 Diseño del trabajo.....	21

2.4.3 Liderazgo de la supervisión	22
2.4.4 Efectividad del clima	22
2.4.5 Cultura Organizacional.....	22
2.4.6 Orgullo de pertenencia	23
2.5 Tipos de clima organizacional	25
2.5.1 Clima autoritario explotador.....	25
2.5.2 Clima autoritario paternalista	25
2.5.3 Clima participativo consultivo	25
2.5.4 Clima participativo tipo participación en grupo.....	25
2.6 Comportamiento organizacional	26
2.7 Relación del clima organizacional con otros conceptos	27
2.7.1 Comunicación.....	27
2.7.2 Motivación.....	29
2.7.3 Compromiso	30
2.7.4 Satisfacción Laboral	30
CAPÍTULO 3: DESARROLLO METODOLÓGICO	31
3.1 Campo o universo de investigación	31
3.2 Tipo de estudio.....	31
3.3 Método de investigación	31
3.4 Técnicas e instrumentos para la recolección y análisis de datos.....	32
3.4.1 Diseño de las herramientas de investigación.....	33
3.4.2 Análisis de fuentes primarias y secundarias	34
3.4.3 Procesamiento y análisis de datos	34
CAPÍTULO 4: PROPUESTA.....	54
4.1 Introducción al plan de mejora de clima organizacional	54
4.2 Estrategias para el mejoramiento del clima organizacional del Vicariato Apostólico de Méndez- Misión Salesiana de Oriente	54
4.6 Presupuesto	65
4.7 Cronograma propuesto	65
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	69
5.1 Conclusiones	69
5.2 Recomendaciones.....	70
REFERENCIAS.....	72
APÉNDICE.....	75

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Límites históricos de la organización.....	13
Figura 2. Dirección en Macas.....	14
Figura 3. Dirección en Quito.....	14
Figura 4. Dirección en Cuenca.....	15
Figura 5. Organigrama funcional.....	16
Figura 6. Canales de comunicación formales.....	27
Figura 7. Factores internos y externos de la comunicación organizacional.....	27
Figura 8. Cumplimiento a tiempo de actividades.....	34
Figura 9. Realización de tareas correctamente.....	35
Figura 10. Respeto a las normas de la empresa.....	36
Figura 11. Contribución a la organización.....	36
Figura 12. Sentimiento de bienestar en el puesto de trabajo.....	37
Figura 13. Conformidad con las funciones que realiza.....	38
Figura 14. Capacitación en los últimos 6 meses.....	38
Figura 15. Sentimiento de valor en la organización.....	39
Figura 16. Aporte del puesto de trabajo a su auto realización.....	40
Figura 17. Incidencia de la motivación para desarrollar nuevas metas y propósitos....	40
Figura 18. Asistencia con entusiasmo a las actividades de la organización.....	41
Figura 19. Posibilidad de irse de la organización.....	42
Figura 20. Conocimiento de la misión, visión, organigrama de la organización.....	42
Figura 21. Conocimiento sobre las funciones del departamento al que pertenece.....	43
Figura 22. Comunicación interna.....	44
Figura 23. Comunicación entre compañeros.....	44
Figura 24. Alineación de objetivos con la misión y visión de la organización.....	45
Figura 25. Actualización de actividades.....	46
Figura 26. Conocimiento de los beneficios actuales de la organización.....	46
Figura 27. Integración en la organización.....	47
Figura 28. Orgullo de la organización.....	48
Figura 29. Inspiración por la misión y visión de la empresa.....	48
Figura 30. Cambios de improviso en el trabajo.....	49
Figura 31. Adaptación a los cambios.....	50
Figura 32. Condiciones físicas del espacio de trabajo.....	50
Figura 33. Insumos para realizar tareas.....	51
Figura 34. Atención del jefe inmediato.....	52
Figura 35. Retroalimentación sobre actividades.....	52
Figura 36. Reconocimiento del jefe inmediato.....	53
Figura 37. Plan de mejora de clima organizacional.....	54

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Análisis FODA del Vicariato Apostólico de Méndez	17
Tabla 2. Cuadro comparativo de las dimensiones del clima organizacional	20
Tabla 3. Estrategias para fomentar el sentido de pertenencia	23
Tabla 4. Muestra	31
Tabla 5. Diseño metodológico	32
Tabla 6. Diseño de la encuesta.....	33
Tabla 7. Cumplimiento a tiempo de actividades.....	34
Tabla 8. Realización de tareas correctamente.....	35
Tabla 9. Respeto a las normas de la empresa.....	35
Tabla 10. Contribución a la organización	36
Tabla 11. Sentimiento de bienestar en el puesto de trabajo	37
Tabla 12. Conformidad con las funciones que realiza.....	37
Tabla 13. Capacitación en los últimos 6 meses	38
Tabla 14. Sentimiento de valor en la organización.....	39
Tabla 15. Aporte del puesto de trabajo a su auto realización	39
Tabla 16. Incidencia de la motivación para desarrollar nuevas metas y propósitos	40
Tabla 17. Asistencia con entusiasmo a las actividades de la organización	41
Tabla 18. Posibilidad de irse de la organización.....	41
Tabla 19. Conocimiento de la misión, visión, organigrama de la organización.....	42
Tabla 20. Conocimiento sobre las funciones del departamento al que pertenece	43
Tabla 21. Comunicación interna	43
Tabla 22. Comunicación entre compañeros.....	44
Tabla 23. Alineación de objetivos con la misión y visión de la organización.....	45
Tabla 24. Actualización de actividades	45
Tabla 25. Conocimiento de los beneficios actuales de la organización.....	46
Tabla 26. Integración en la organización.....	47
Tabla 27. Orgullo de la organización.....	47
Tabla 28. Inspiración por la misión y visión de la empresa.....	48
Tabla 29. Cambios de improviso en el trabajo	49
Tabla 30. Adaptación a los cambios	49
Tabla 31. Condiciones físicas del espacio de trabajo	50
Tabla 32. Insumos para realizar tareas.....	51
Tabla 33. Atención del jefe inmediato.....	51
Tabla 34. Retroalimentación sobre actividades	52
Tabla 35. Reconocimiento del jefe inmediato	53
Tabla 36. Estrategias para el mejoramiento del clima organizacional.....	54
Tabla 37. Plan de acciones de la estrategia de Compromiso	56
Tabla 38. Plan de acciones de la estrategia de Satisfacción	58
Tabla 39. Plan de acciones de la estrategia de Motivación.....	61
Tabla 40. Plan de acciones de la estrategia de Comunicación.....	63
Tabla 41. Presupuesto del plan de mejora	65
Tabla 42. Cronograma de la propuesta	66

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad diseñar un plan de mejora de clima organizacional para el Vicariato Apostólico de Méndez-Misión Salesiana de Oriente, quienes han presentado últimamente índices bajos de participación y colaboración en actividades empresariales.

Como metodología se aplicó un estudio descriptivo, transversal, no experimental; utilizando a la encuesta tipo cuestionario como herramienta principal de recolección de datos, aplicado al personal de la planta central, con la que se logró identificar factores del clima estables y aquellos en los que la institución debe trabajar.

Como principales hallazgos se resalta que, factores como la satisfacción, compromiso, motivación y comunicación presentan falencias y poco nivel de participación, por lo que las acciones planteadas en el plan permiten minimizar el impacto negativo que están teniendo en el clima organizacional de la institución.

Se presenta la propuesta a través de un plan de estrategias y acciones de mejora de los factores con puntuaciones bajas, se sugiere que la organización debe adoptarlas para mejorar el clima y aportar al desarrollo de los empleados y de la institución.

Palabras clave: clima, factores, estrategias, compromiso empresarial

INTRODUCCIÓN

El Vicariato Apostólico de Méndez-Misión Salesiana de Oriente es una organización ubicada en Macas, Morona Santiago, presta servicios educativos y comerciales, su objetivo principal es el servicio a la comunidad.

El manejo adecuado del talento humano en una empresa contribuye a su bienestar y productividad, en el Vicariato en los últimos años se ha evidenciado poca colaboración y participación del personal en las actividades, por lo que es necesario atender estas falencias para minimizar el impacto negativo en la organización.

Para la empresa, su personal es la parte más valiosa que poseen, por lo que las estrategias y acciones deben ser acorde a sus necesidades, para encaminar a la organización al bienestar colectivo.

El tipo de estudio e investigación permitió aplicar como fuente principal de recolección de datos a la encuesta tipo cuestionario al personal de la planta central, las preguntas estuvieron agrupadas en factores que permitieron identificar aquellos que tenían falencias o índices bajos de aceptación.

Se pudo identificar cuatro factores en los cuales la institución estaba teniendo dificultades que afectaban al clima organizacional, compromiso, satisfacción, motivación y comunicación, que está relacionado con otros índices como la eficiencia, productividad, sentido de pertenencia y comportamiento organizacional.

Se elaboró la propuesta de plan de mejora de clima organizacional, atendiendo principalmente aquellos factores identificados como críticos, las estrategias planteadas contienen acciones necesarias a implementar, cada una cuenta con metodología, insumos, presupuesto, responsable y meta.

OBJETIVOS

Objetivo General

Proponer el plan de mejora clima organizacional para el Vicariato Apostólico de Méndez-Misión Salesiana de Oriente.

Objetivos Específicos

- Efectuar el diagnóstico del Vicariato Apostólico de Méndez-Misión Salesiana de Oriente.
- Establecer los lineamientos teóricos del clima organizacional necesarios para la realización de la propuesta del plan de mejora.
- Determinar el método de recolección y procesamiento de datos adecuado para conocer la realidad de la institución en cuanto al clima laboral.
- Realizar la propuesta de mejora de clima organizacional que contenga estrategias alineadas a las necesidades del Vicariato Apostólico de Méndez-Misión Salesiana de Oriente.

JUSTIFICACIÓN

Actualmente, que una empresa tenga éxito, no solo depende de la capacidad física, infraestructura, etc., también es importante el talento humano que tenga trabajando en ella, es por eso que es importante considerar a los colaboradores como un recurso valioso que permitirá a la organización obtener beneficios futuros (Moreno, 2017).

Al contar con personal motivado, satisfecho y comprometido, se puede realizar las actividades de manera eficiente y efectiva, a su vez, contribuye a un ambiente laboral positivo y colaborativo, por ende, influye a la disminución de la rotación de personal, aumentando la retención del talento.

La poca colaboración y participación de los empleados del Vicariato en diversas actividades, da a entender que existen factores que la máxima autoridad debe atender a través de un plan de mejoramiento de clima organizacional, logrando que sus empleados sean proactivos, impulsados por su motivación y orgullo de pertenencia.

La realización de la propuesta de plan de mejora del presente trabajo de investigación, contribuye al mejoramiento de la productividad de la empresa, con empleados que se sientan a gusto en su puesto de trabajo lo cual se verá reflejado en la prestación de los servicios de la organización.

CAPÍTULO 1: DIAGNÓSTICO DEL VICARIATO APOSTÓLICO DE MÉNDEZ-MISIÓN SALESIANA DE ORIENTE

1.1 Antecedentes

1.1.1 Reseña histórica de la organización

De acuerdo con Esvertit (2012), el Ecuador a nivel nacional está conformado por ocho vicariatos apostólicos: Aguarico, Esmeraldas, Galápagos, Méndez, Napo, Puyo, San Miguel de Sucumbíos y Zamora. El de Méndez fue el XX en crearse en la administración del entonces presidente Antonio Flores Jijón.

En 1888 se crea el Vicariato Apostólico de Méndez con sede en Morona Santiago, debido a la distribución territorial en 1893 se lo denomina como Vicariato Apostólico de Méndez y Gualaquiza ya que en ese entonces eran los únicos cantones constituidos como puntos referenciales en la provincia.

De acuerdo a su decreto de creación los límites eran los siguientes: al norte con el río Apotemona (hoy en día Tutanangosa), al sur por el río Zamora, al oriente por los ríos Morona y Marañón y por el occidente las Diócesis de Cuenca y Loja.

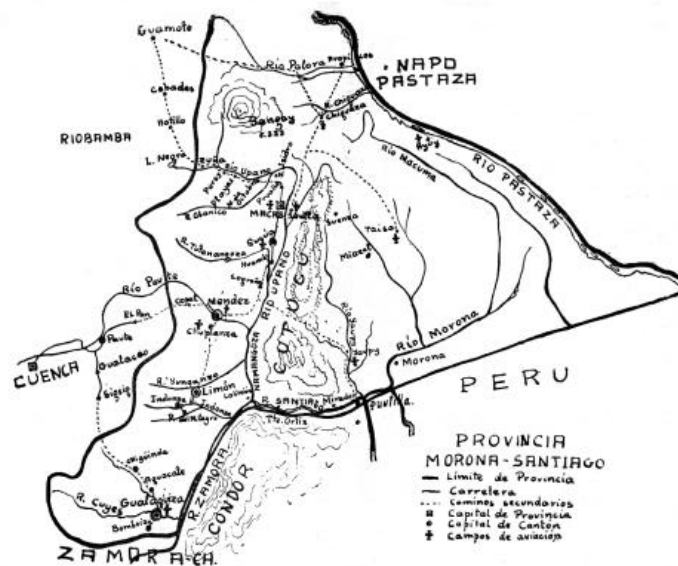


Figura 1. Límites históricos de la organización

Fuente: Esvertit (2012)

Una vez que los salesianos iniciaron su trabajo en Méndez y Gualaquiza empezaron a recibir solicitudes para que visiten Macas principalmente por los terratenientes de la zona, ante esto el obispo de Riobamba decide asignar al vicariato la responsabilidad de atender

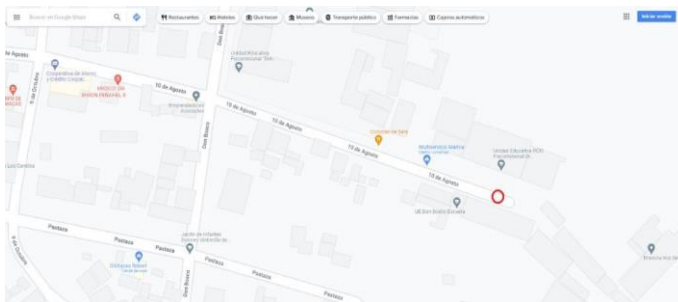
religiosamente a Macas, a partir de 1918 el padre Albino del Curto junto a Salvador Duroni se desplazaban regularmente de Méndez a Macas para finalmente establecerse en la ciudad en 1924.

Luego de años de trabajo misionero mediante decreto pontificio el 29 de febrero de 1930 se reconoce oficialmente a Macas como sede oficial del Vicariato Apostólico de Méndez.

1.1.2. Ubicación geográfica de la organización

1.1.2.1 Ubicación en Macas

El Vicariato Apostólico de Méndez- Misión Salesiana de Oriente en esta ciudad se encuentra ubicado al final de la calle 10 de Agosto, lugar donde funcionan ocho de los diez departamentos de la organización.

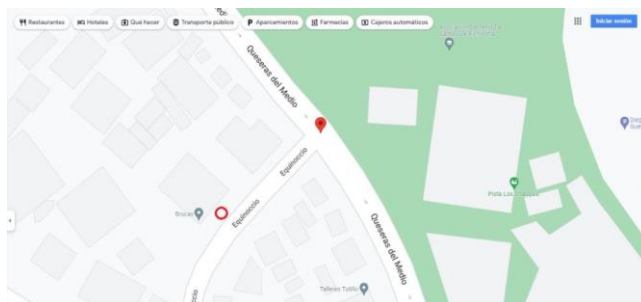


Fuente: Google Maps (s.f.)

Figura 2. Dirección en Macas

1.1.2.2 Ubicación en Quito

En la capital del Ecuador, la institución funciona en Queseras del medio y Equinoccio detrás del Hospital General de las Fuerzas Armadas, donde se encuentra el departamento de Procura Misionera, que se encarga de tramitar los procesos legales de la organización en esa jurisdicción.



Fuente: Google Maps (s.f.)

Figura 3. Dirección en Quito

1.1.2.3 Ubicación en Cuenca

El Vicariato tiene presencia también en el sur del país con su Residencia Misionera que dedica sus esfuerzos a brindar hospedaje temporal a personas en estado de vulnerabilidad.

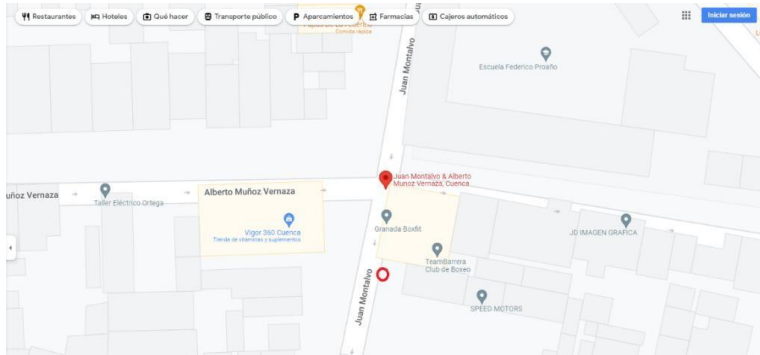


Figura 4. Dirección en Cuenca

Fuente: Google Maps (s.f.)

1.2 Filosofía Empresarial

1.2.1 Misión

El Vicariato Apostólico de Méndez- Misión Salesiana de Oriente es una organización parte de la iglesia católica enfocados en el construir el Reino de Dios, así como también una sociedad más justa, generosa, fiel a la vida humana y de la naturaleza.

1.2.2 Visión

Ser la organización de servicio más grande promulgando la palabra de Dios, para el desarrollo personal y comunitario.

1.2.3 Organigrama funcional

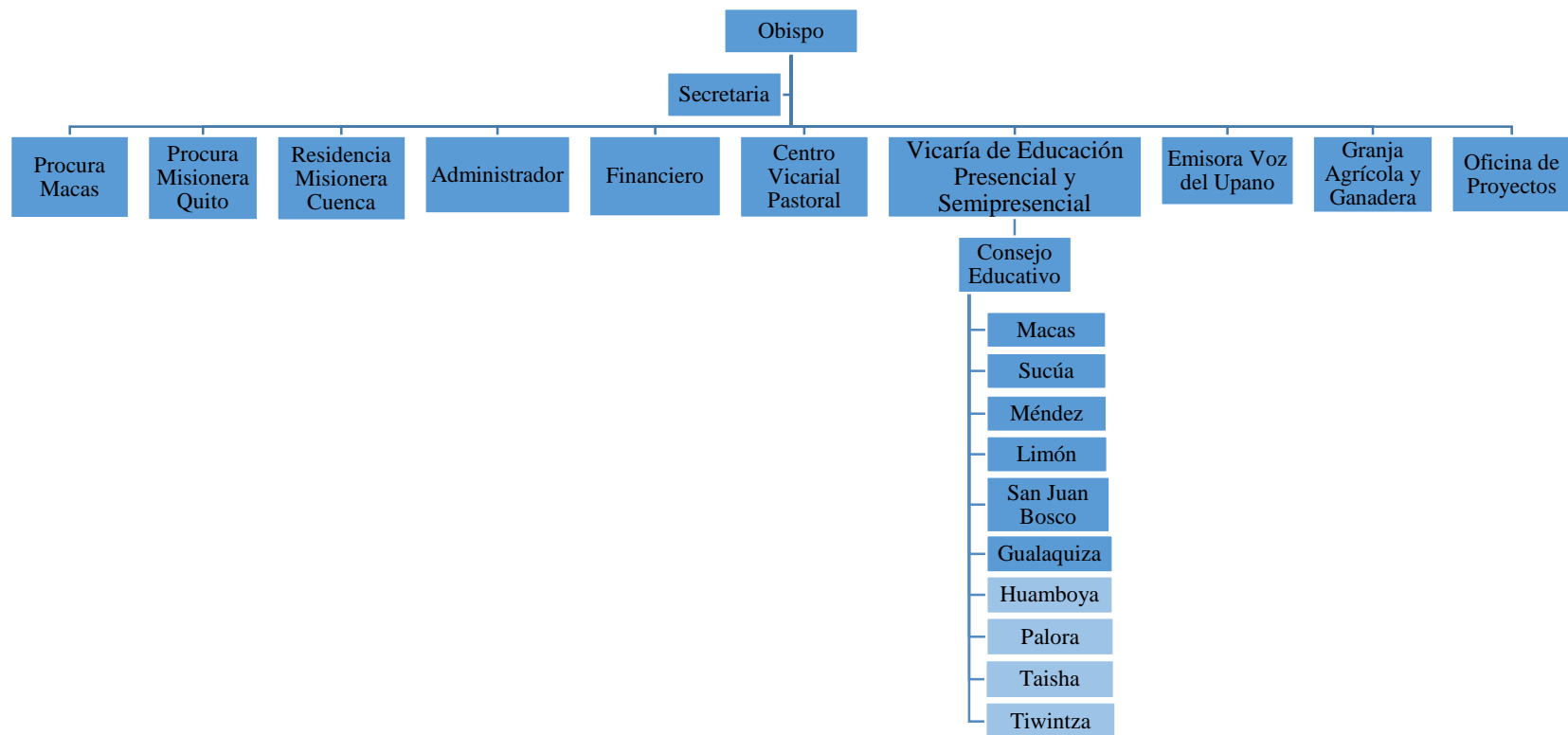


Figura 5. Organigrama funcional

Fuente: Vicariato Apostólico de Méndez (2022)

1.3 Análisis FODA

Tabla 1. Análisis FODA del Vicariato Apostólico de Méndez

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none">• Organización con productos y servicios diversificados• Ubicación a nivel provincial• Espacios e infraestructura adecuada para cada uno de los servicios• Cuenta con el servicio de educación presencial y semi presencial• Ubicación en el centro de la ciudad de Macas	<ul style="list-style-type: none">• Aliados estratégicos en las principales ciudades del Ecuador (Quito y Cuenca)• Eventos públicos organizados por instituciones locales• Apoyo de organizaciones del estado
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none">• La mayor parte del personal se encuentra distribuido a nivel provincial• Algunas funciones de los miembros de la organización se duplican• No se tiene un control directo sobre el personal	<ul style="list-style-type: none">• Organizaciones con fines de lucro que prestan servicios de características similares• Cambios en ciertas leyes del país

Fuente: Vicariato Apostólico de Méndez (2022)

1.4 Servicios

La organización es privada sin fines de lucro y se dedica al servicio Educativo Pastoral, Sociales (acogida de niños), Ancianato, Comunicación (radio) y servicio de comercio (café), cabe mencionar que, los ingresos obtenidos por las actividades son reinvertidos para proyectos de la institución y acciones de carácter social.

1.5 Planteamiento del problema

El Vicariato Apostólico de Méndez-Misión Salesiana de Oriente cuenta con personal en la Sede Macas y en los diferentes cantones de la provincia como: Sucúa, Méndez, Limón

Indanza, San Juan Bosco, Gualaquiza, conformando la planta central del Vicariato; quienes en los últimos años han presentado niveles de motivación bajos.

Los empleados, a parte del salario económico, no perciben otro incentivo emocional, ocasionando altos índices de desmotivación y pérdida de interés en las actividades que diariamente realizan, estos factores bajos influyen en la productividad de la organización.

Las autoridades por su parte, han notado que la falta de comunicación entre compañeros y sus jefes inmediatos en la planta central, provoca que los empleados se sientan desmotivados y sin iniciativa de participar en las actividades de la empresa.

En este contexto, la asistencia a eventos como conferencias, talleres y capacitaciones, en el año 2022 fue del 35% de trabajadores, mientras que en el año 2021 fue del 50%, demostrando que el índice ha bajado, esto se debe a que los empleados consideran que la temática tiene poca o nula relación con las actividades que desempeñan.

A todo esto, también se suma que, los comunicados no son enviados a través de los medios adecuados y al tener personal en toda la provincia, la información no llega oportunamente, causando que el impacto del mensaje a transmitir sea bajo.

1.5.1 Formulación de problema

¿Cómo proponer el plan de mejora clima organizacional para el Vicariato Apostólico de Méndez-Misión Salesiana de Oriente?

1.5.2 Sistematización del problema

- ¿Cómo efectuar el diagnóstico del Vicariato Apostólico de Méndez-Misión Salesiana de Oriente?
- ¿Cuáles son los lineamientos teóricos del clima organizacional necesarios para la realización de la propuesta del plan de mejora?
- ¿Cuál es el método de recolección y procesamiento de datos adecuado para conocer el clima organizacional de la institución?
- ¿Cuál es la propuesta de mejora de clima organizacional alineadas a las necesidades del Vicariato Apostólico de Méndez-Misión Salesiana de Oriente?

CAPÍTULO 2: MARCO CONCEPTUAL: CLIMA ORGANIZACIONAL

2.1 Definición

Según Jijón y Fierro (2017) el clima organizacional es el ambiente humano y físico en el cual se desenvuelven las actividades de trabajo, es decir está directamente relacionado con la actuación de la empresa y el comportamiento de las personas que forman parte de ella desde la manera de relacionarse hasta las actividades que ejecutan cada uno.

Para Iglesias y Sánchez (2015) el clima está constituido por percepciones como estilo de supervisión, capacitación, forma de relacionarse, políticas organizacionales, estilo de comunicación, procesos internos administrativos y ambiente laboral en general. Es por ello que es importante contar con una sólida planificación estratégica en la cual se defina claramente la misión, visión, valores, objetivos, etc. de la organización.

Las características que componen al clima organizacional son percibidas directas o indirectamente por las personas, por ende, tienen influencia en el comportamiento laboral, desempeño y compromiso afectando a la productividad y rendimiento.

El ambiente y espacio físico en el cual realizan sus actividades los trabajadores debe estar acorde a las necesidades de los mismos, con la finalidad que se cree un lugar agradable en donde los funcionarios se sientan a gusto con la organización, aumentando su nivel de compromiso y fidelidad.

2.2 Importancia del clima organizacional

Las características del entorno laboral influyen en la motivación de las personas que conforman la organización, así como en su comportamiento, éste a su vez tiene relación con otros aspectos relevantes tales como productividad, satisfacción, compromiso, rotación, entre otros (Pérez et al., 2016).

En aspectos como retención de talento el contar con un buen clima ayuda a evitar la rotación de personal, al crecer en un ambiente agradable, éstos se sienten felices y satisfechos permaneciendo en la organización por largo tiempo. En otros ámbitos como la salud y bienestar también influye en la salud mental y física de los trabajadores.

Hoy en día, en las organizaciones, el clima juega un papel muy importante en el funcionamiento empresarial, continuamente se busca un mejoramiento del ambiente para

poder alcanzar altos índices de productividad sin dejar de lado el tema de los recursos humanos.

Es así, que, los directivos deben prestar atención y analizar el clima laboral de su organización que les permita tomar decisiones que mejore el bienestar de su talento humano, las personas son una parte muy importante dentro de la empresa y se tiene que brindar las condiciones óptimas para el desarrollo de sus actividades.

El clima organizacional no debe ser analizado en base a suposiciones o deducciones sin fundamento, para ello existen criterios específicos de medición y los encargados de esta actividad son los responsables de las jefaturas y direcciones de todas las áreas junto con talento humano.

2.3 Dimensiones del clima organizacional

Al analizar las dimensiones, permitirá a la organización medir el clima organizacional de manera más eficiente. Varios autores e investigadores han definido estas dimensiones, algunas de ellas como podemos observar la tabla 2 abajo mencionada, coincidan entre ellos, y otras, dependiendo de la perspectiva de cada autor, se han ido desarrollando y adaptando.

Tabla 2. Cuadro comparativo de las dimensiones del clima organizacional

Dimensiones	Peña (2017)	Alonso y Aguilera (2021)	Likert (1968) citado en Amaris et al. (2022)
Estructura	X	X	-
Responsabilidad	X	-	-
Recompensa	X	X	-
Desafío	X	-	-
Relaciones	X	X	-
Cooperación	X	X	-
Estándares	X	X	-
Conflictos	X	-	-
Identidad	X	X	-
Liderazgo	-	X	X
Autonomía	-	X	-

Apoyo	-	X	-
Innovación	-	X	-
Motivación	-	-	X
Comunicación	-	-	X
Resolución de problemas y toma de decisión	-	-	X
Planificación	-	-	X
Control	-	-	X
Capacitación y adiestramiento	-	-	X

Fuente: Peña (2017); Alonso y Aguilera (2021); Likert (1968) citado en Amaris et al. (2022)

2.4 Factores a medir para determinar el clima organizacional

Algunos autores como Peña (2017) ha agrupado ciertos factores como se detalla a continuación, mencionando que puede ser acoplado de acuerdo al tipo de organización (p. 35):

2.4.1 Factores generales

- Organización laboral
- Canales de comunicación e información
- Importancia en los recursos humanos
- Intervención en las decisiones
- Atribución y control sobre la organización
- Procesos burocráticos
- Coordinación e integración empresarial
- Infraestructura

2.4.2 Diseño del trabajo

- Desafíos laborales
- Políticas de reconocimiento y recompensas
- Especificación y claridad del trabajo

2.4.3 Liderazgo de la supervisión

- Relación con el supervisor
- Unificación del equipo
- Direccionamiento al cumplimiento de las metas
- Beneficio de la supervisión
- Liderazgo inter-pares
- Relación entre compañeros
- Cohesión entre compañeros
- Orientación y apoyo hacia las metas entre compañeros
- Utilidad de la colaboración entre compañeros

2.4.4 Efectividad del clima

- Efectividad del equipo
- Satisfacción del personal
- Combinación con las metas organizacionales

2.4.5 Cultura Organizacional

Para Encalada y Heredia (2018) la cultura organizacional se define como un conjunto de normas, creencias y expectativas compartidas por los miembros de la organización, formando su identidad y estableciendo políticas que guían el comportamiento de los trabajadores.

Una sólida y positiva cultura trae múltiples beneficios a la organización fortaleciendo a la cohesión, motivación, innovación y trabajo en equipo, dimensiones del clima organizacional, mencionadas anteriormente.

Esto concuerda con lo que manifiestan Guerrero y Silva (2017), las culturas desarrollan compromiso con la misión, visión, valores y filosofía de gestión, permitiendo a los empleados trabajar en una empresa en la que creen.

Así como influye de manera positiva, también puede hacerlo de manera negativa, ciertas costumbres o acciones practicadas por los trabajadores en una empresa durante años crea una zona de confort, haciendo que se presente cierta resistencia al cambio, el desarrollo de estrategias para mejorar el clima laboral puede disminuir esa barrera.

De acuerdo con Carrillo (2016) las variables que forman parte de la cultura son: orientación a resultados, orientación a las personas, orientación a los equipos, minuciosidad y estabilidad.

2.4.6 Orgullo de pertenencia

También denominado como sentido de pertenencia, es un sentimiento de arraigo, compromiso e identificación de una persona con un grupo o con un determinado ambiente (Loor y Deroncele, 2018). Es un vínculo significativo entre la empresa y su personal, los elementos que permiten que surja este sentimiento están relacionados con la cultura organizacional y con el clima laboral.

De acuerdo con la pirámide de Maslow (1954) citado en Loor y Deroncele (2018), la pertenencia se encuentra en el tercer escalón de las necesidades humanas, luego de las fisiológicas y seguridad, dentro de las sociales; a pesar de ser un sentimiento personal también es colectivo. Desde el punto de vista del talento humano, para un empleado compartir creencias e ideologías con sus compañeros y jefes acrecienta el sentimiento de vinculación a la organización.

Para desarrollar el sentido de pertenencia, las organizaciones pueden plantear estrategias para reconocer y recompensar el trabajo de sus empleados, fomentar canales de comunicación abiertos, ofrecer planes de desarrollo y crecimiento, motivación, etc. Que puede estar plasmado en un plan de mejoramiento de clima laboral. Los beneficios de estas estrategias se detallan en el cuadro a continuación:

Tabla 3. Estrategias para fomentar el sentido de pertenencia

Estrategia	Acciones	Beneficios	Responsables
Reconocimiento y recompensas	<ul style="list-style-type: none"> • Placas de reconocimiento • Premio a la puntualidad • Tarjetas de consumo • Reconocimiento público 	<ul style="list-style-type: none"> • Fuerza de trabajo comprometida • Disminución de la rotación de personal • Baja de la tasa de ausentismo 	<ul style="list-style-type: none"> • Máxima autoridad • Encargado de Talento Humano
Canales de comunicación abiertos	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones periódicas con 	<ul style="list-style-type: none"> • Los empleados se sienten 	<ul style="list-style-type: none"> • Máxima autoridad

	<ul style="list-style-type: none"> • cada empleado, por departamentos, áreas o equipos • Método de “puertas abiertas” para hablar con los directivos • Encuestas de opinión 	<ul style="list-style-type: none"> • escuchados • Acceso a información de relevancia • Feedback sobre su trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Encargado de Talento Humano • Líderes Departamentales
Planes de desarrollo y crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Levantamiento de necesidades • Inclusión en proyectos innovadores • Talleres en temas de interés 	<ul style="list-style-type: none"> • Ventaja competitiva por personal capacitado • Aumento de la tasa de retención • Altos niveles de productividad 	<ul style="list-style-type: none"> • Máxima autoridad • Encargado de Talento Humano
Motivación	<ul style="list-style-type: none"> • Jornada flexible en fechas especiales • Fomentar liderazgo • Generar espacios de crecimiento • Práctica de tecnologías innovadoras 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento del compromiso • Mejor imagen empresarial • Disminución de la tasa de ausentismo 	<ul style="list-style-type: none"> • Máxima autoridad • Encargado de Talento Humano

Fuente: Elaboración propia

2.4.6.1 Pasión por la marca

Las personas que se sienten motivadas, por iniciativa propia se compromete a ejecutar una actividad y la satisfacción inherente, genera compromiso en su trabajo (Bañuelos, 2016).

Cuando los empleados conocen su lugar de trabajo y lo que representa, se convierten en embajadores de la marca empresarial, que son personas que sienten pasión por su organización y visualizan siempre lo mejor para ella. El equipo humano debe sentir la razón de ser de la empresa y no dudar en recomendarla porque, para ellos, es el mejor

lugar para trabajar.

Los empleados apasionados buscan aliados para apoyarse y lograr cumplir sus metas, es recomendable que este apoyo sea en aquellos que ya llevan años trabajando en la organización, ya que, son conocedores de los cambios y adaptaciones que ha tenido la empresa.

Es necesario contar siempre con los empleados, hacerlos sentir que su trabajo es importante e involucrarlos en los procesos.

2.5 Tipos de clima organizacional

Según la percepción de Bordas (2016) existen cuatro tipos de clima organizacional

2.5.1 Clima autoritario explotador

La falta de confianza de la dirección en sus empleados es la principal característica de este tipo de clima, los directivos toman las decisiones y se las comunican a los empleados, por ende, trabajan en un ambiente basado en el miedo, castigo, amenazas, etc. Es un ambiente estable por lo que la comunicación se maneja únicamente para dar a conocer directrices y tareas.

2.5.2 Clima autoritario paternalista

Las decisiones en este tipo de clima se toman algunas veces en la cima, pero también en los rangos inferiores, para motivar a los empleados se utilizan las recompensas y los castigos, los directivos pone atención a las necesidades de los trabajadores para que éstos laboren en un ambiente estructurado y estable.

2.5.3 Clima participativo consultivo

Se caracteriza por la confianza en sus empleados, tanto directivos como subordinados participan en la toma de decisiones por lo que la comunicación es descendente, también se utilizan las recompensas y castigos como instrumentos de motivación. Es un clima dinámico que permite medir el cumplimiento de los objetivos.

2.5.4 Clima participativo tipo participación en grupo

Las autoridades confían en sus trabajadores por lo que las decisiones se encuentran

integradas en todos los niveles de la organización, en relación a la comunicación ésta se maneja en todas sus direcciones. La motivación de los empleados nace de la mejora continua, participación, cumplimiento de objetivos y por la relación de estima y confianza entre directivos y subordinados.

Estos tipos de clima organizacional no son mutuamente excluyentes, ciertas organizaciones pueden presentar una combinación de características de varios climas, experimentando en diferentes áreas o momentos.

Actualmente, como se puede ver en la tabulación de datos, en la organización existe un clima laboral paternalista según lo conversado con el área de Talento Humano, y se sugiere que el clima ideal sería el participativo tipo participación en grupo, lo que se busca con el plan de mejoramiento de clima laboral es desarrollar estrategias que fomenten la integración y participación de empleados y jefes, sin recurrir a los castigos como forma de motivación.

2.6 Comportamiento organizacional

Se refiere al estudio del desempeño y actitudes de las personas que son parte de una organización, mismas que influye directamente en la eficiencia y productividad empresarial. El prestar atención a las variables que componen el comportamiento organizacional permite estudiar las conductas de los trabajadores, entender las relaciones interpersonales y el dinamismo de los grupos de trabajo (Aira, 2016).

El análisis del comportamiento organizacional es indispensable para todos los que tengan responsabilidad con el manejo de personas y recursos, donde se puede evidenciar el gran avance de la ciencia y tecnología de la sociedad a la cual debe adaptarse la organización si desea competir en un mercado de desarrollo.

Esta actualidad y los altos índices de competitividad obligan a las empresas a exigir y plantear nuevas formas de comprometer a sus empleados, así como de direccionar los procesos de pensar y sentir para promover la eficiencia. El resultado de una acertada gestión organizacional está basado en el manejo de la motivación, creatividad, productividad y sentido de pertenencia.

2.7 Relación del clima organizacional con otros conceptos

2.7.1 Comunicación

De acuerdo con Arias et al. (2018) la comunicación en todas sus formas comprende un proceso relevante, se ha demostrado que la forma en la que ésta se ejecuta repercute en la productividad de una empresa a través de la calidad de las interacciones que tienen los trabajadores, por ello el saber escuchar es indispensable para mantener un buen canal de comunicación, esto se aplica a todos los niveles jerárquicos.

El clima organizacional es directamente proporcional a la manera de gestionar la comunicación, esto quiere decir que si un clima laboral es deficiente provocará malos comentarios o molestias en las personas generando que las relaciones interpersonales se vean afectadas. Es por ello que se debe fomentar y establecer conexiones eficaces donde prime la contribución de cada empleado, trabajo en equipo y sobre todo cohesión del grupo.

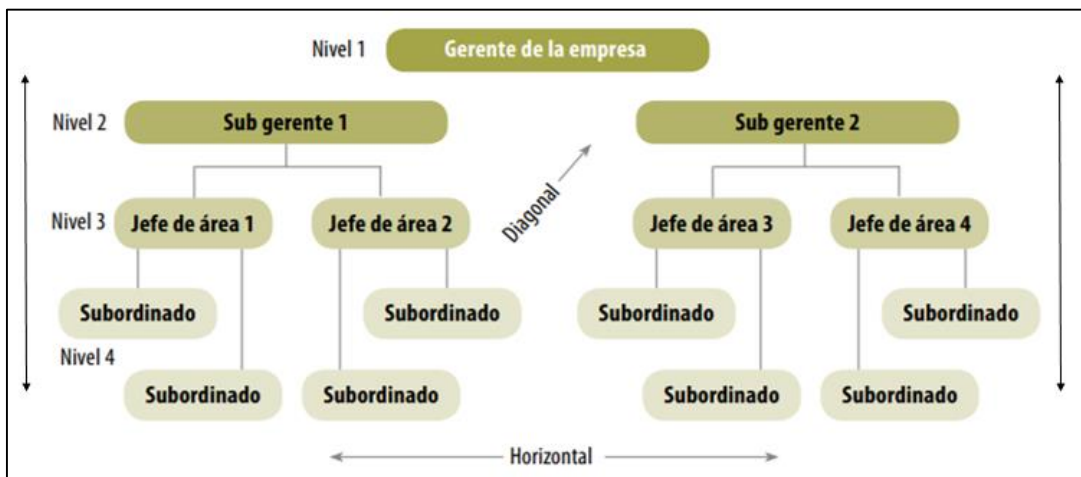


Figura 6. Canales de comunicación formales

Fuente: Marín (2017)



Figura 7. Factores internos y externos de la comunicación organizacional

Fuente: Romero et al. (2016)

En lo interno, la comunicación organizacional sirve para transmitir los valores de la empresa. En lo externo, es la herramienta para posicionar a la institución y los valores en la sociedad.

Es indispensable que se manejen canales de comunicación formales, para evitar chismes, rumores, o malos entendidos que puedan causar malestar entre el personal.

2.7.2.1 Plan de comunicación interna

De acuerdo con Oyarvide et al. (2017) se trata de la comunicación enfocada en el cliente interno, es decir, los empleados; de acuerdo a las nuevas necesidades de las empresas para motivar a su personal y retener a los talentos, creando un clima de cordialidad y confianza.

Uno de los principales objetivos de la comunicación interna en una organización es la de apoyar el proyecto empresarial a través de estrategias y una planificada gestión de la comunicación, en este caso de la evaluación de clima organizacional.

Para que un plan de comunicación sea eficaz debe cumplir con lo siguiente:

- Integrar a todos los empleados generando un sentido de pertenencia.
- Establecer canales de comunicación abierta fomentando valores colectivos.
- Incentivar la participación en las diferentes actividades de la organización.
- Contribuir a la creación de una imagen positiva y coherente con la identidad institucional.

2.7.2.1.1 Mensaje

Se trata de compartir información clave al personal de la organización que esté relacionada con los objetivos institucionales y que cumpla con las características del público al que va dirigido, utilizando medios de comunicación efectivos para la organización (Oyarvide, 2017).

Existen varios tipos de mensajes internos como: Tarea, procedimiento, humanos, estratégicos, organizativos-coordinadores, políticos-motivacionales, éticos-morales y de pertenencia e implicación; éste último será el tipo de mensaje a aplicar al Vicariato ya que se busca aumentar la participación de los empleados en el proceso de evaluación de clima organizacional.

2.7.2.1.2 Canales

Existen canales formales e informales, en las organizaciones se utilizan herramientas de gestión de comunicación para el público interno, es recomendable que estos medios permitan el flujo de información de una manera clara, que permita a los empleados interactuar y receptor el mensaje (Puertas et al., 2020).

El Vicariato maneja canales de comunicación formales e informales, tradicionales como afiches y también digitales como correo electrónico, Zoom y la red social WhatsApp, los cuales serán utilizados en el proceso de evaluación de clima organizacional.

2.7.2.1.3 Feedback (retralimentación)

Oyarvide lo define como el proceso en el que los actores, en este caso los miembros de la organización pueden medir la efectividad y funcionalidad del mensaje enviado a través de los canales de comunicación, de igual forma, permite el intercambio de opiniones para el mejoramiento de futuros procesos (2017).

Al brindar feedback sobre el clima organizacional, el diálogo entre la dirección y los empleados es fundamental ya que permite crear un apoyo para el público interno y la toma de decisiones, por lo que se debe tomar en cuenta los flujos de comunicación ascendente, horizontal y transversal, así como los canales formales e informales (ver figura 4 y 5).

2.7.2 Motivación

Dentro del contexto laboral de acuerdo con García y Arvelo (2021) existe la motivación interna y externa, la primera es aquella fuerza que surge del interior de cada uno y que mueve a cada uno a realizar cualquier actividad utilizando medios propios físicos y mentales. La motivación externa proviene de la relación de la persona con las acciones que promueve la empresa para incentivar al empleado a realizar sus actividades.

La motivación colectiva también es un aspecto importante dentro de la organización, ya que está relacionado con el nivel de comunicación interpersonal, compromiso, lealtad, servicio al cliente, etc. Por lo que si el personal mantiene altos índices de estos aspectos generará un ambiente laboral agradable (Arias et al., 2018).

Son varias las características que influyen en la motivación tales como la intensidad, que se ve reflejado en los resultados, dirección y persistencia en el trabajo. Esta variable está

también relacionada con el compromiso por lo que una gestión basada en resultados óptimos asegura el futuro de la motivación laboral y puede ser palpable cuando se obtienen altos niveles de desempeño.

2.7.3 Compromiso

El contar con un buen clima organizacional ayuda a tener trabajadores comprometidos según Jijón y Fierro (2017) donde cada persona debe sentirse valorada, por lo que el clima donde los empleados se desarrollen debe ser confiable para que el personal se preocupe y quiera el bienestar de la organización a la que pertenecen.

Desde que una persona ingresa a la organización debe sentirse parte de ésta para que vaya formándose su sentido de compromiso, por ello el proceso de inducción a un empleado es importante. Cuando el trabajador no se siente comprometido con las actividades que realiza éste comienza a ausentarse lo que ocasiona pérdidas a la empresa y desorganización ya que otra persona debe suplir esa necesidad, provocando malestar en los demás compañeros.

2.7.4 Satisfacción Laboral

Se refiere a una variable de suma importancia en el estudio de las empresas ya que demuestra el estado de bienestar de un empleado en relación con su trabajo, en general se asocia con el comportamiento y actitudes de los trabajadores que influyen directamente en el cumplimiento de metas y objetivos organizacionales (Melo, 2018).

La satisfacción laboral es una respuesta de carácter emocional que los trabajadores sienten y viven en las organizaciones que se desempeñan, se debe tomar en cuenta que, ésta varía de un empleado a otro y que la percepción que tengan depende del ambiente interno que exista y cómo realizan sus actividades las personas.

CAPÍTULO 3: DESARROLLO METODOLÓGICO

3.1 Campo o universo de investigación

El Vicariato Apostólico de Méndez-Misión Salesiana de Oriente cuenta con 100 colaboradores en la planta central conformado por una máxima autoridad, líderes departamentales, administrativos, consejo educativo y docentes.

3.1.1 Muestra

Para la determinación de la muestra se aplicará un muestreo aleatorio estratificado, es decir, “se divide a la población en estratos o subgrupos menores, parecidos internamente respecto a una característica” (Hernández y Escobar, 2019, p.77).

Tomando en cuenta a los siguientes empleados:

Tabla 4. Muestra

Función	Colaboradores
Líderes departamentales	10
Administrativos	10
Consejo Educativo	35
Total	55

Fuente: Vicariato Apostólico de Méndez (2022)

3.2 Tipo de estudio

La investigación fue de tipo descriptivo, que de acuerdo con Nieto (2018) el objetivo principal es la recolección de datos, características o aspectos de la población de estudio en un tiempo determinado. En base a los datos obtenidos sobre la situación del clima organizacional en el Vicariato se elaborará la propuesta con estrategias de mejora en aquellas variables que lo necesiten dando solución al problema planteado.

3.3 Método de investigación

Se desarrolló un diseño transversal, que consta de la recopilación de datos en un momento específico del tiempo (Rodríguez y Mendivelso, 2018), en este caso fue en el año 2023; muestral, al estudiar una parte de la población total de la organización (Hernández y

Escobar, 2019) en el estudio participaron 55 de los 100 empleados de la organización en la planta central.

Tipo cuantitativo que, según Hernández y Mendoza (2020) se emplean técnicas e instrumentos vinculados a conteos numéricos y métodos matemáticos, fundamentales para el desarrollo de la propuesta del presente proyecto de desarrollo relacionado al clima organizacional.

No experimental, al no someter a la muestra a una situación en particular o factores externos para observar su reacción y comportamiento (Ortiz et al., 2019). La información fue recolectada en un único momento en la organización luego de la socialización respectiva.

Lo detallado anteriormente se puede resumir en la tabla N° 5 a continuación:

Tabla 5. Diseño metodológico

Factor	Tipos
Tipo de estudio	Descriptivo
	Transversal
Tipo de diseño	Muestral
	Cuantitativo
	No experimental

Fuente: Elaboración propia (2023)

3.4 Técnicas e instrumentos para la recolección y análisis de datos

Se utilizó la encuesta tipo cuestionario con preguntas cerradas, que es una técnica de investigación aplicada a la población, consta de procesos estándar de interrogación para obtener datos cuantitativos de varias características (Torres et al., 2019). La encuesta fue aplicada a la muestra objeto de estudio del Vicariato para lograr datos reales respecto al clima organizacional.

Este instrumento fue medido con la escala de Likert, que permite a los encuestados reaccionar de manera favorable y desfavorable ante una interrogante (Morales et al., 2016). El análisis y procesamiento de datos se lo realizará a través de tablas con frecuencias y diagramas de columnas.

3.4.1 Diseño de las herramientas de investigación

La encuesta que se aplicó está conformada por 29 preguntas, agrupadas en 9 factores como se detalla a continuación.

Tabla 6. Diseño de la encuesta

Factor	N° de preguntas
Compromiso	4
Satisfacción	4
Motivación	4
Comunicación	4
Cultura organizacional	3
Sentido de pertenencia	3
Innovación	2
Infraestructura	2
Liderazgo	3
Total	29 preguntas

Fuente: Elaboración propia (2023)

Escala de Likert utilizada:

- 1.Totalmente en desacuerdo
- 2.En desacuerdo
- 3.De acuerdo
- 4.Totalmente de acuerdo

Las preguntas (ver apéndice A) fueron plasmadas en un formulario de Google, lo que permitió enviar el link a los correos institucionales de los empleados objeto de estudio.

Se realizó un plan de comunicación interna (ver apéndice B) para los empleados que laboran en la organización, con el objetivo de socializar y dar a conocer el proceso de medición de clima organizacional, el cual tuvo una duración de catorce días (ver apéndice C) y se basó en 3 etapas:

Sensibilización: Esta fase se llevó a cabo durante seis días (ver apéndice D), en el cual se utilizaron los medios de comunicación formales de la organización, a través de láminas

(ver apéndice E) que fueron enviadas y colocadas en lugares visibles, los empleados pudieron conocer el proceso del que estaban siendo parte.

Aplicación: El séptimo día, de acuerdo al cronograma del plan de comunicación interna, el formulario con las 29 preguntas fue enviado a los correos institucionales.

Feedback: Luego del procesamiento de datos, el último día del cronograma la máxima autoridad y el encargado de Talento Humano brindaron el feedback con los aspectos más relevantes del clima organizacional.

3.4.2 Análisis de fuentes primarias y secundarias

Las fuentes primarias fueron las encuestas aplicadas, mientras que las secundarias se tomaron en cuenta los archivos de la organización.

3.4.3 Procesamiento y análisis de datos

1. Compromiso

1.1 ¿Las actividades encomendadas las realiza a tiempo y de la manera adecuada?

Tabla 7. Cumplimiento a tiempo de actividades

Respuesta	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	9	16%
De acuerdo	39	71%
Totalmente de acuerdo	7	13%
Total	55	

Fuente: Elaboración propia (2023)

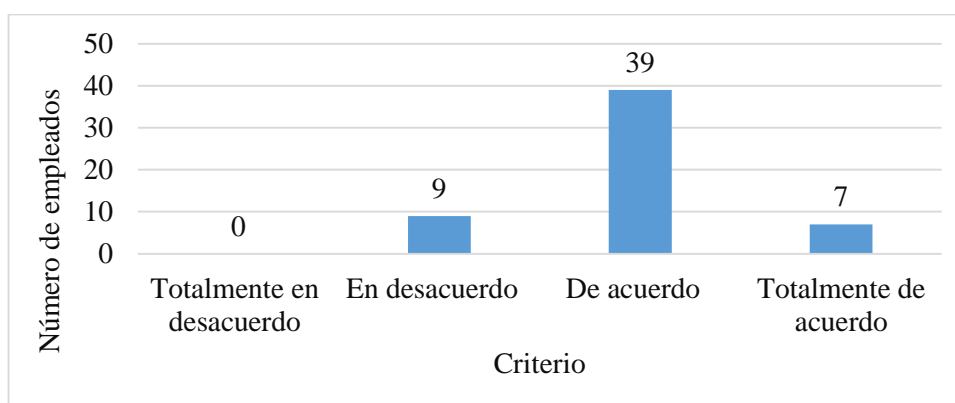


Figura 8. Cumplimiento a tiempo de actividades

Fuente: Elaboración propia (2023)

1.2 Aunque no se encuentre su jefe inmediato ¿realiza sus tareas correctamente?

Tabla 8. Realización de tareas correctamente

Respuesta	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	8	15%
De acuerdo	37	67%
Totalmente de acuerdo	10	18%
Total	55	

Fuente: Elaboración propia (2023)

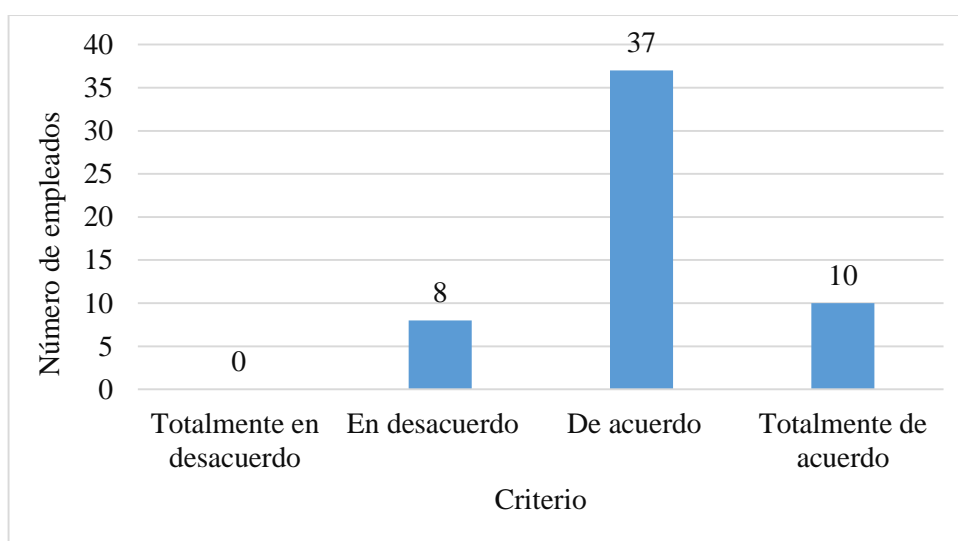


Figura 9. Realización de tareas correctamente

Fuente: Elaboración propia (2023)

1.3 ¿Respetas las normas de la empresa?

Tabla 9. Respeto a las normas de la empresa

Respuesta	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	5	9%
De acuerdo	28	51%
Totalmente de acuerdo	22	40%
Total	55	

Fuente: Elaboración propia (2023)

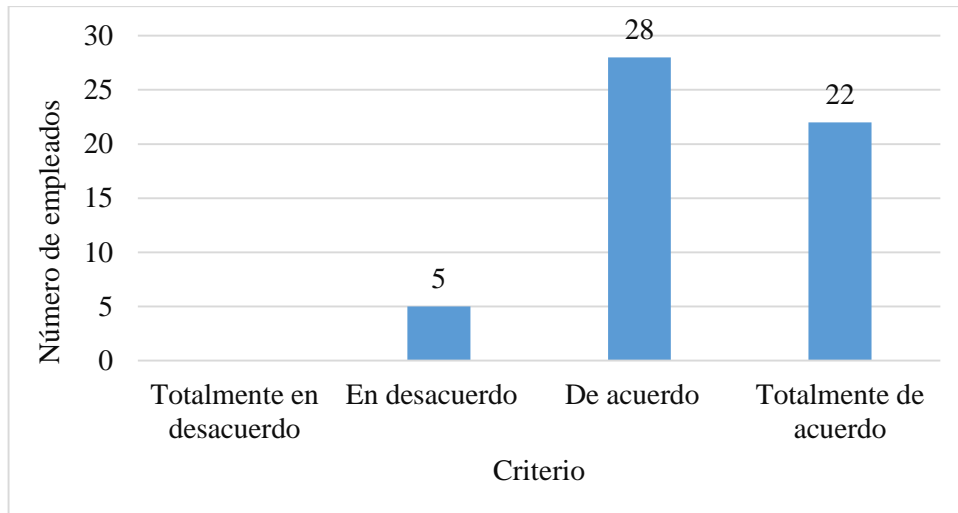


Figura 10. Respeto a las normas de la empresa
Fuente: Elaboración propia (2023)

1.4 ¿Le gusta contribuir para que las cosas en la organización marchen bien?

Tabla 10. Contribución a la organización

Respuesta	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	4	7%
De acuerdo	41	75%
Totalmente de acuerdo	10	18%
Total	55	

Fuente: Elaboración propia (2023)

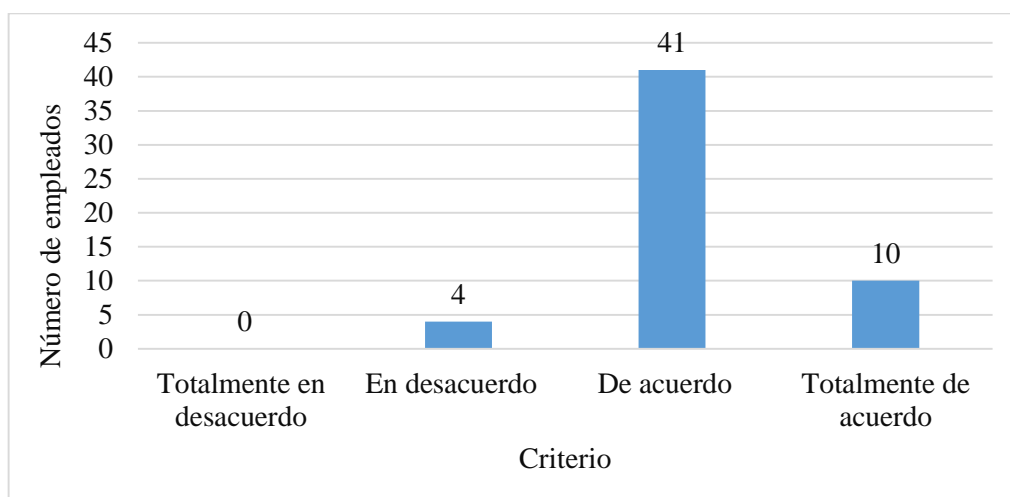


Figura 11. Contribución a la organización
Fuente: Elaboración propia (2023)

2. Satisfacción

2.1 ¿Estar en su puesto de trabajo le genera un sentimiento de bienestar?

Tabla 11. Sentimiento de bienestar en el puesto de trabajo

Respuesta	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	30	55%
De acuerdo	19	35%
Totalmente de acuerdo	6	11%
Total	55	

Fuente: Elaboración propia (2023)

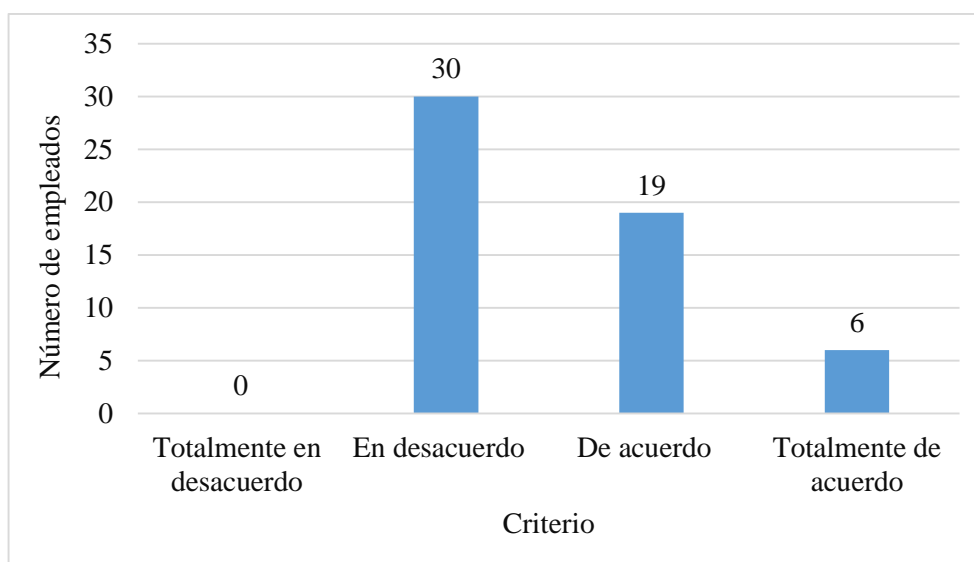


Figura 12. Sentimiento de bienestar en el puesto de trabajo

Fuente: Elaboración propia (2023)

2.2 ¿Se siente conforme con las funciones que realiza?

Tabla 12. Conformidad con las funciones que realiza

Respuesta	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	26	47%
De acuerdo	21	38%
Totalmente de acuerdo	8	15%
Total	55	

Fuente: Elaboración propia (2023)

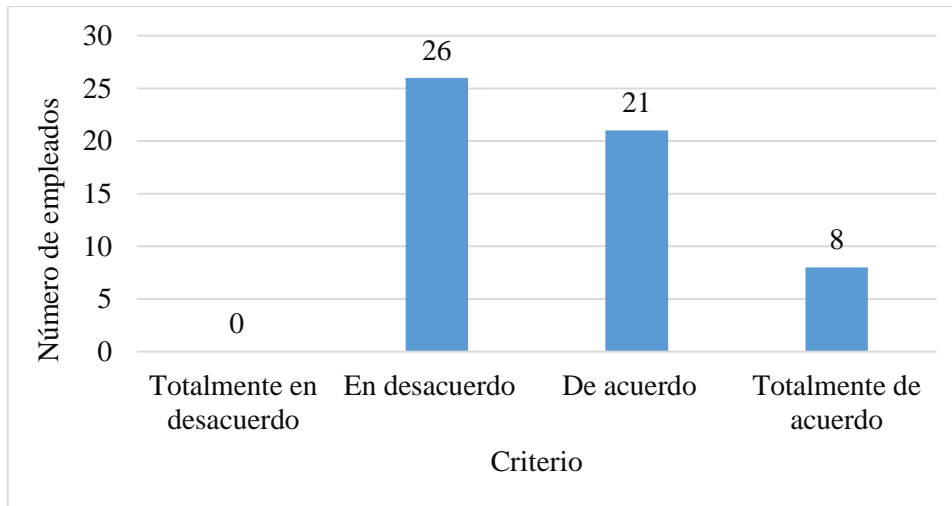


Figura 13. Conformidad con las funciones que realiza
Fuente: Elaboración propia (2023)

2.3 ¿Durante los últimos 6 meses ha recibido capacitación de acuerdo a sus actividades?

Tabla 13. Capacitación en los últimos 6 meses

Respuesta	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	41	75%
De acuerdo	12	22%
Totalmente de acuerdo	2	4%
Total	55	

Fuente: Elaboración propia (2023)

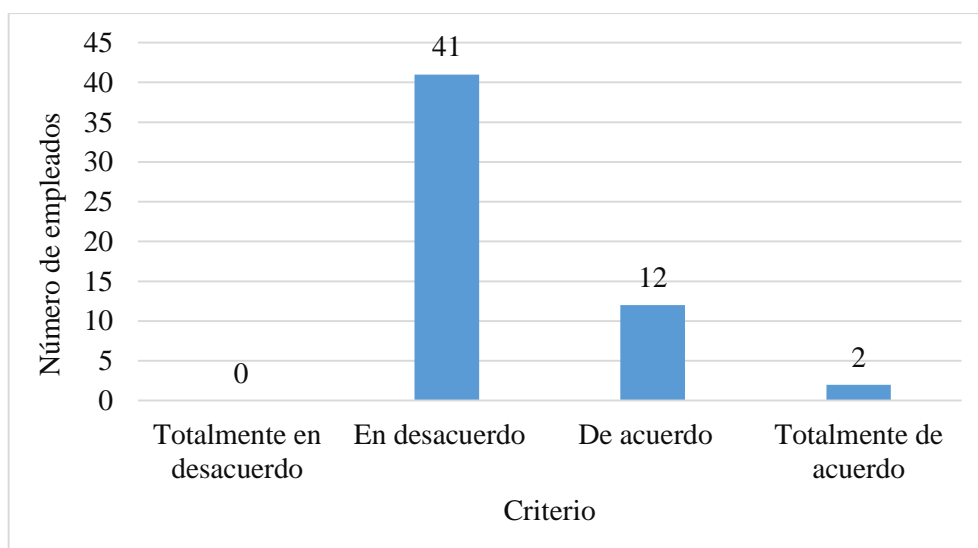


Figura 14. Capacitación en los últimos 6 meses
Fuente: Elaboración propia (2023)

2.4 ¿Se siente valorado como empleado en la organización?

Tabla 14. Sentimiento de valor en la organización

Respuesta	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	29	53%
De acuerdo	21	38%
Totalmente de acuerdo	5	9%
Total	55	

Fuente: Elaboración propia (2023)

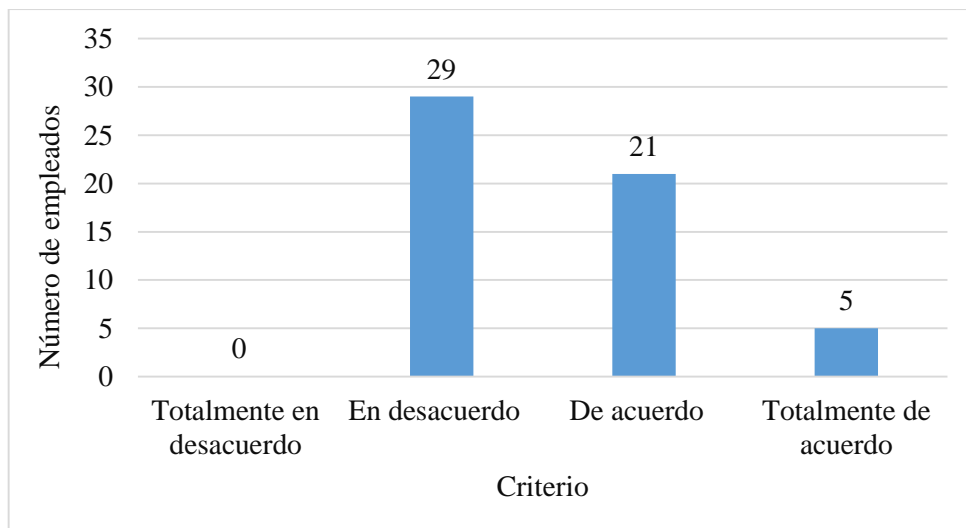


Figura 15. Sentimiento de valor en la organización

Fuente: Elaboración propia (2023)

3. Motivación

3.1 ¿Su puesto de trabajo aporta a su auto realización?

Tabla 15. Aporte del puesto de trabajo a su auto realización

Respuesta	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	17	31%
De acuerdo	35	64%
Totalmente de acuerdo	3	5%
Total	55	

Fuente: Elaboración propia (2023)

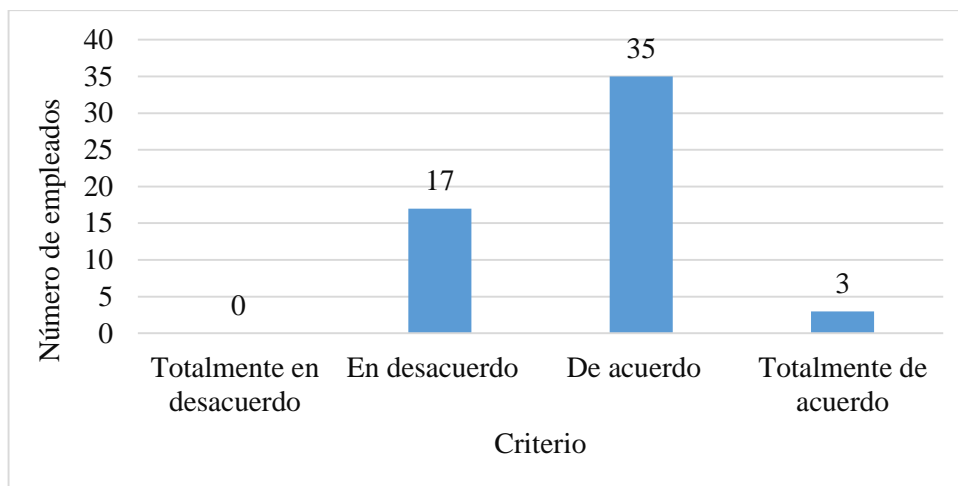


Figura 16. Aporte del puesto de trabajo a su auto realización

Fuente: Elaboración propia (2023)

3.2 ¿La motivación que tiene le incita a desarrollar nuevas metas y propósitos?

Tabla 16. Incidencia de la motivación para desarrollar nuevas metas y propósitos

Respuesta	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	19	35%
De acuerdo	28	51%
Totalmente de acuerdo	8	15%
Total	55	

Fuente: Elaboración propia (2023)

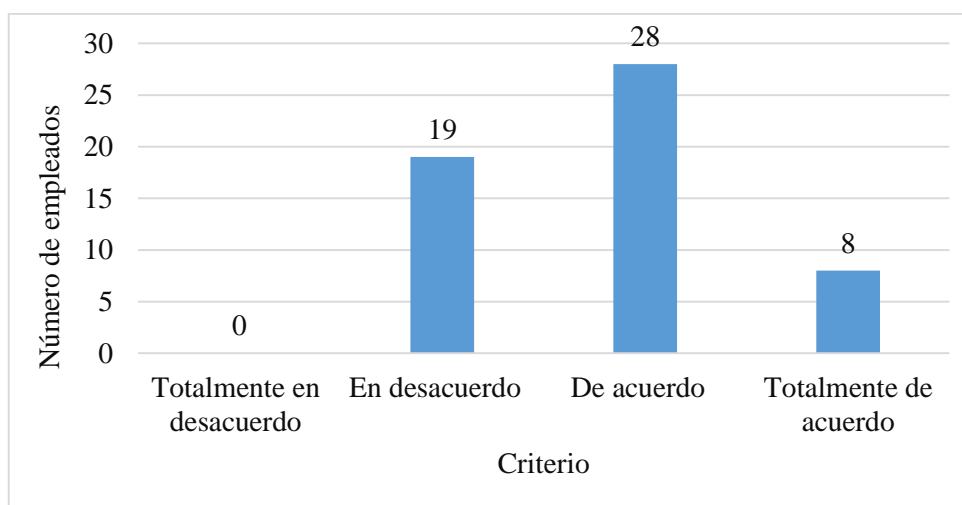


Figura 17. Incidencia de la motivación para desarrollar nuevas metas y propósitos

Fuente: Elaboración propia (2023)

3.3 ¿Asiste con entusiasmo a las actividades que desarrolla la organización?

Tabla 17. Asistencia con entusiasmo a las actividades de la organización

Respuesta	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	34	62%
De acuerdo	17	31%
Totalmente de acuerdo	4	7%
Total	55	

Fuente: Elaboración propia (2023)

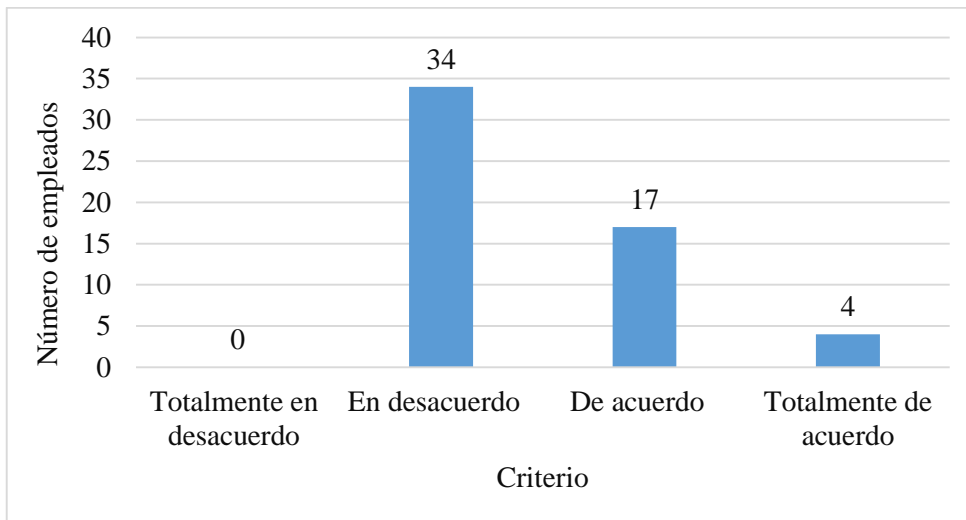


Figura 18. Asistencia con entusiasmo a las actividades de la organización

Fuente: Elaboración propia (2023)

3.4 Si tuviera la oportunidad de trabajar en otra organización con las mismas condiciones que su empresa, ¿se iría sin dudarlo?

Tabla 18. Posibilidad de irse de la organización

Respuesta	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Totalmente en desacuerdo	19	35%
En desacuerdo	34	62%
De acuerdo	2	4%
Totalmente de acuerdo	0	0%
Total	55	

Fuente: Elaboración propia (2023)

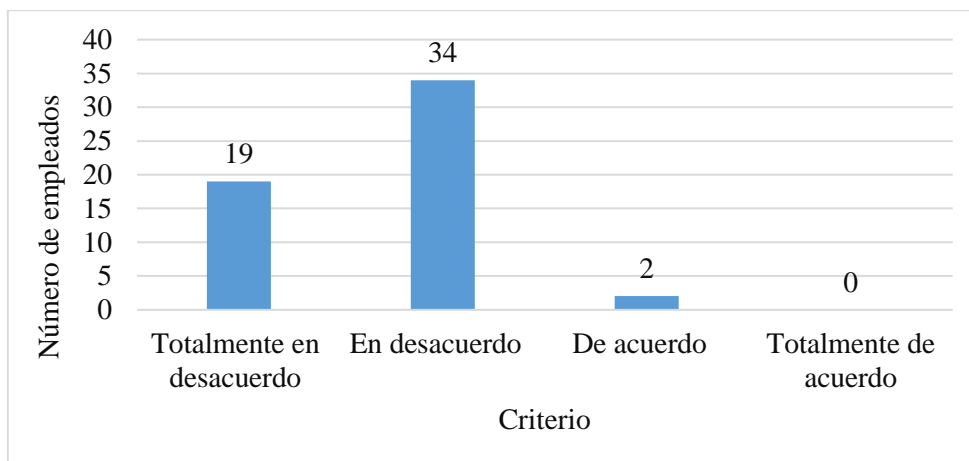


Figura 19. Posibilidad de irse de la organización

Fuente: Elaboración propia (2023)

4. Comunicación

4.1 ¿Tiene pleno conocimiento sobre la misión, visión, organigrama de la organización?

Tabla 19. Conocimiento de la misión, visión, organigrama de la organización

Respuesta	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	5	9%
De acuerdo	10	18%
Totalmente de acuerdo	40	73%
Total	55	

Fuente: Elaboración propia (2023)

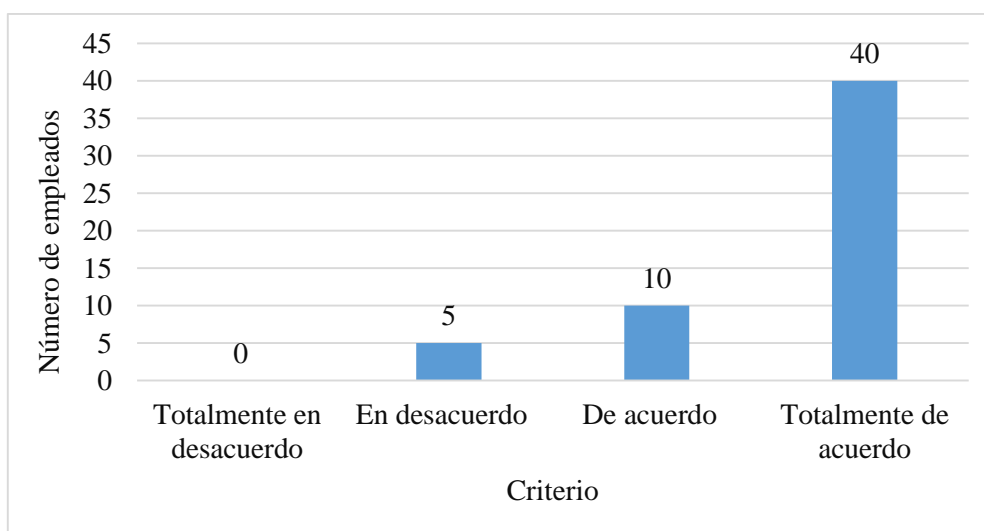


Figura 20. Conocimiento de la misión, visión, organigrama de la organización

Fuente: Elaboración propia (2023)

4.2 ¿Tiene pleno conocimiento sobre las funciones del departamento al que pertenece?

Tabla 20. Conocimiento sobre las funciones del departamento al que pertenece

Respuesta	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	6	11%
De acuerdo	40	73%
Totalmente de acuerdo	9	16%
Total	55	

Fuente: Elaboración propia (2023)

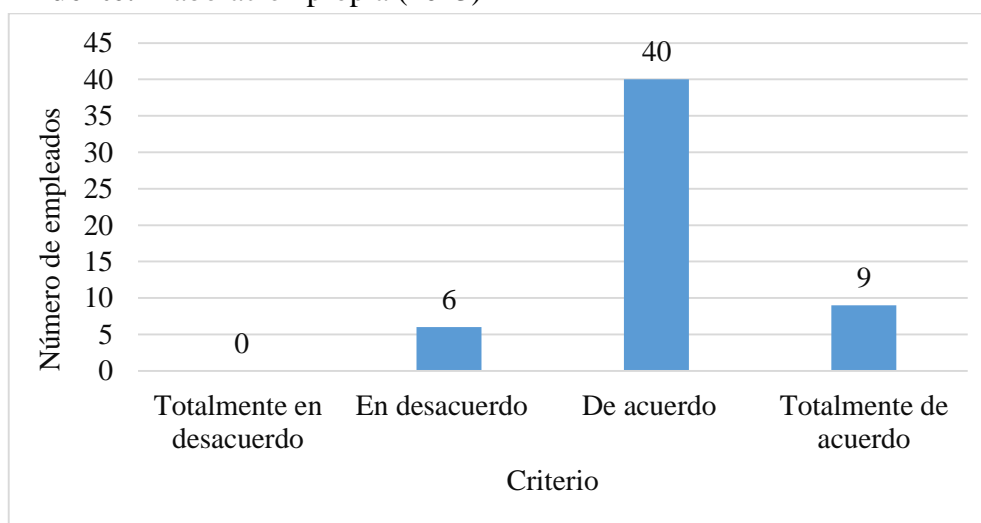


Figura 21. Conocimiento sobre las funciones del departamento al que pertenece

Fuente: Elaboración propia (2023)

4.3 ¿La comunicación interna a través de medios establecidos por la organización es fomentada correctamente?

Tabla 21. Comunicación interna

Respuesta	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	16	29%
De acuerdo	36	65%
Totalmente de acuerdo	3	5%
Total	55	

Fuente: Elaboración propia (2023)

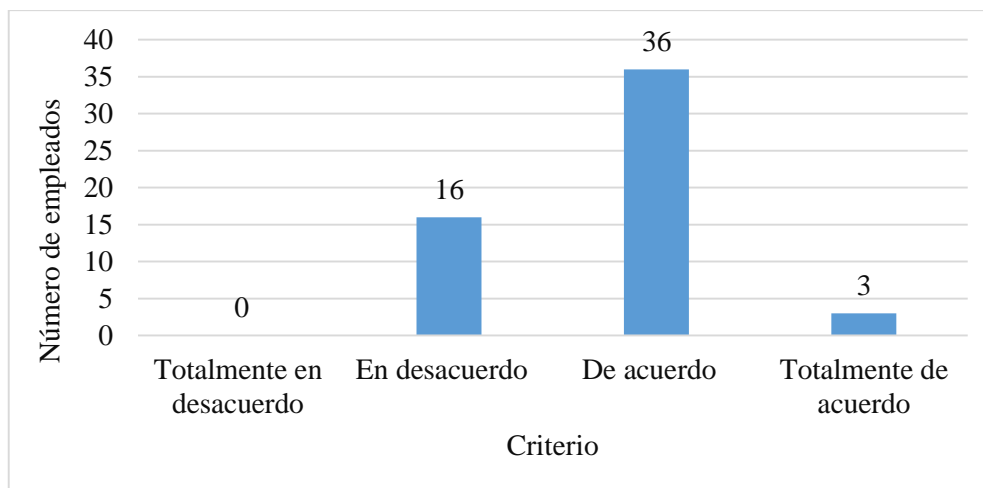


Figura 22. Comunicación interna

Fuente: Elaboración propia (2023)

4.4 ¿La comunicación entre compañeros de trabajo es buena?

Tabla 22. Comunicación entre compañeros

Respuesta	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	21	38%
De acuerdo	29	53%
Totalmente de acuerdo	5	9%
Total	55	

Fuente: Elaboración propia (2023)

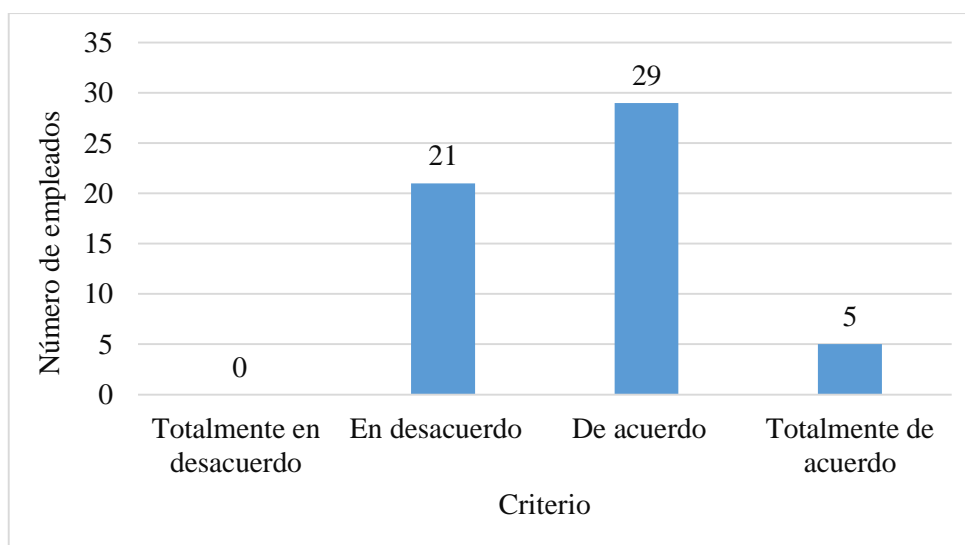


Figura 23. Comunicación entre compañeros

Fuente: Elaboración propia (2023)

5. Cultura organizacional

5.1 ¿La misión y visión de la organización están alineados a sus objetivos?

Tabla 23. Alineación de objetivos con la misión y visión de la organización

Respuesta	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	1	2%
De acuerdo	20	36%
Totalmente de acuerdo	34	62%
Total	55	

Fuente: Elaboración propia (2023)

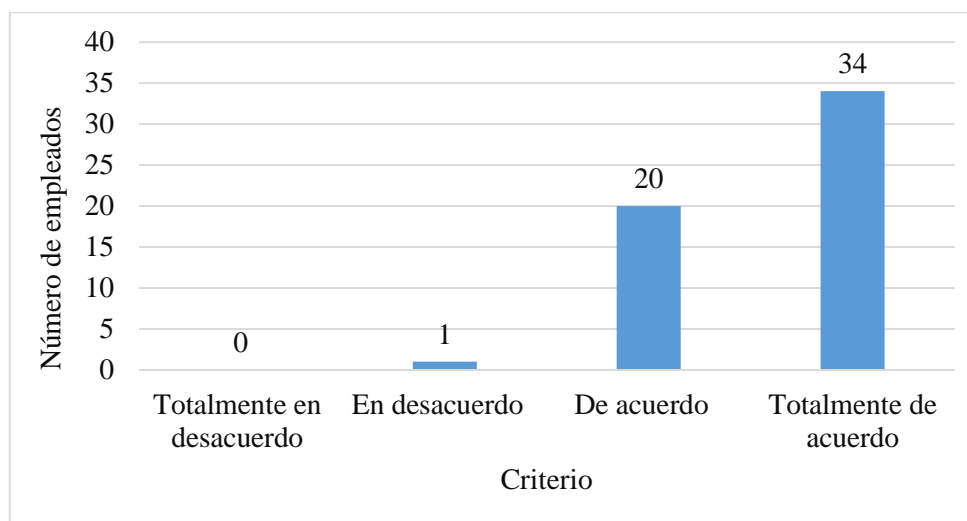


Figura 24. Alineación de objetivos con la misión y visión de la organización

Fuente: Elaboración propia (2023)

5.2 ¿Existen actividades en la organización que no necesitan ser actualizados porque funcionan adecuadamente?

Tabla 24. Actualización de actividades

Respuesta	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Totalmente en desacuerdo	1	2%
En desacuerdo	8	15%
De acuerdo	11	20%
Totalmente de acuerdo	35	64%
Total	55	

Fuente: Elaboración propia (2023)

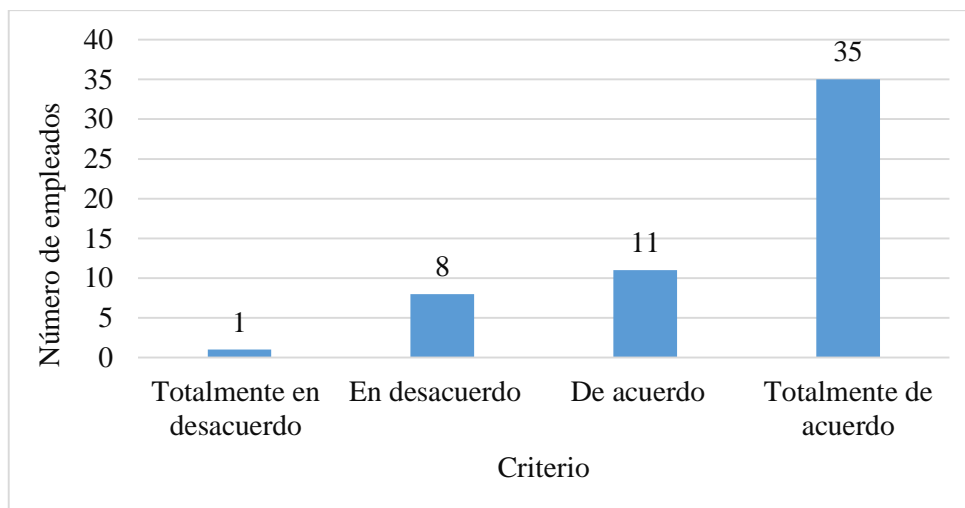


Figura 25. Actualización de actividades

Fuente: Elaboración propia (2023)

5.3 ¿Conoce los beneficios actuales de tu organización?

Tabla 25. Conocimiento de los beneficios actuales de la organización

Respuesta	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	5	9%
De acuerdo	13	24%
Totalmente de acuerdo	37	67%
Total	55	

Fuente: Elaboración propia (2023)

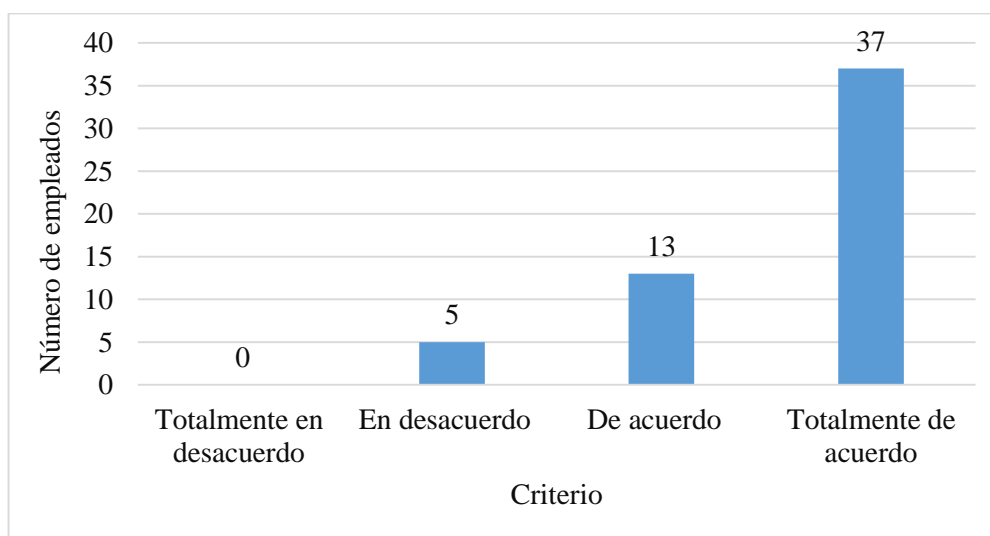


Figura 26. Conocimiento de los beneficios actuales de la organización

Fuente: Elaboración propia (2023)

6. Sentido de pertenencia

6.1 ¿Se siente integrado en la organización?

Tabla 26. Integración en la organización

Respuesta	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	13	24%
De acuerdo	37	67%
Totalmente de acuerdo	5	9%
Total	55	

Fuente: Elaboración propia (2023)



Figura 27. Integración en la organización

Fuente: Elaboración propia (2023)

6.2 ¿Tiene sentimiento de orgullo al hablar de su organización?

Tabla 27. Orgullo de la organización

Respuesta	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	6	11%
De acuerdo	35	64%
Totalmente de acuerdo	14	25%
Total	55	

Fuente: Elaboración propia (2023)

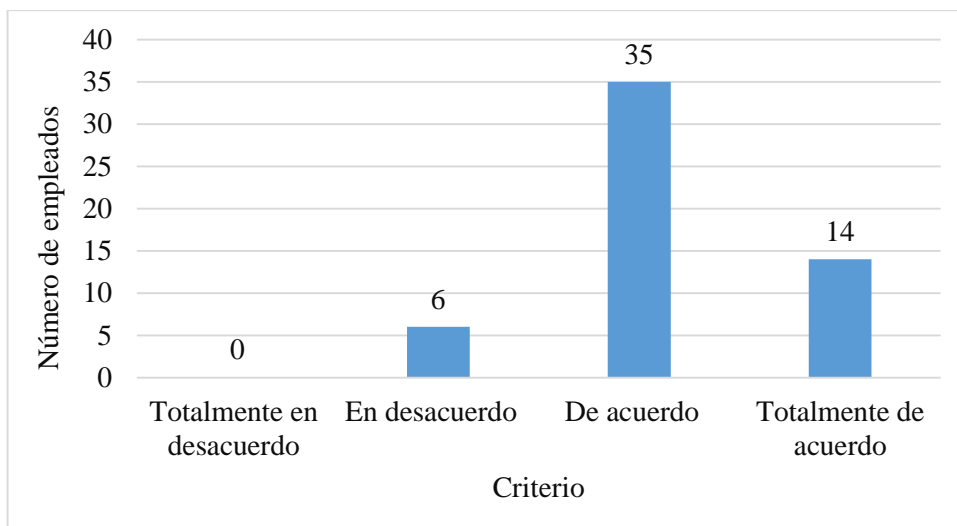


Figura 28. Orgullo de la organización

Fuente: Elaboración propia (2023)

6.3 ¿Siente inspiración por la misión y visión de la empresa?

Tabla 28. Inspiración por la misión y visión de la empresa

Respuesta	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	2	4%
De acuerdo	18	33%
Totalmente de acuerdo	35	64%
Total	55	

Fuente: Elaboración propia (2023)

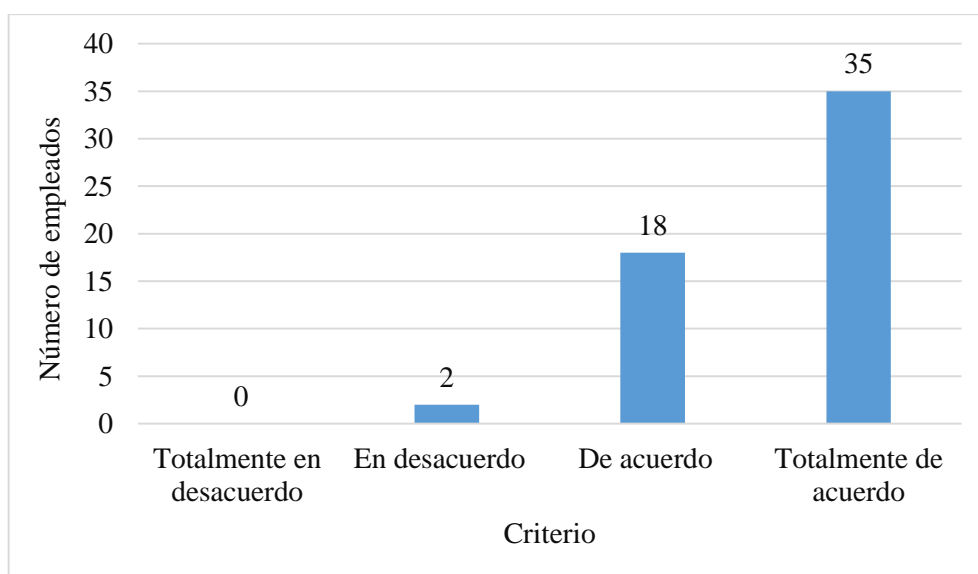


Figura 29. Inspiración por la misión y visión de la empresa

Fuente: Elaboración propia (2023)

7. Innovación

7.1 ¿Existen cambios de improviso en su trabajo?

Tabla 29. Cambios de improviso en el trabajo

Respuesta	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Totalmente en desacuerdo	24	44%
En desacuerdo	18	33%
De acuerdo	13	24%
Totalmente de acuerdo	0	0%
Total	55	

Fuente: Elaboración propia (2023)

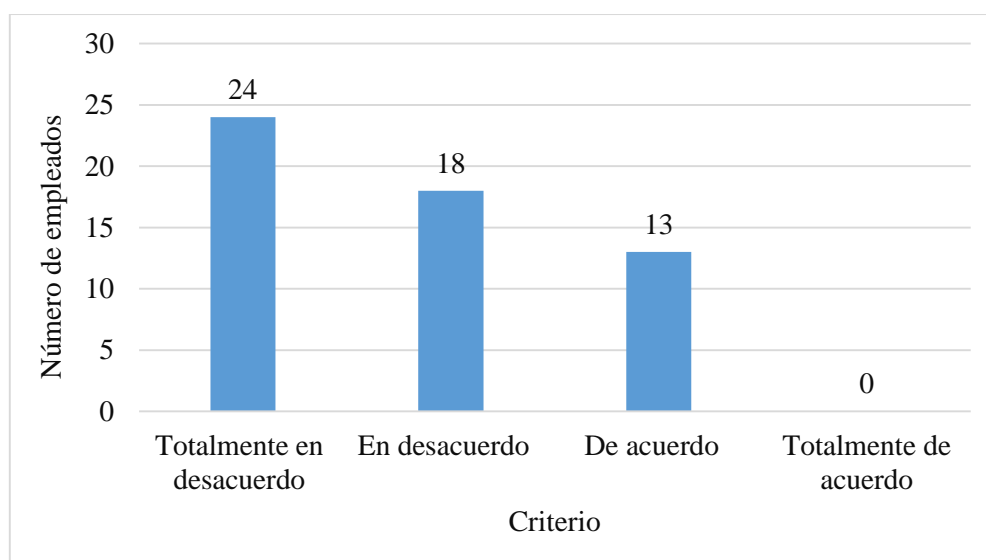


Figura 30. Cambios de improviso en el trabajo

Fuente: Elaboración propia (2023)

7.2 ¿Los cambios en la organización son adoptados rápidamente?

Tabla 30. Adaptación a los cambios

Respuesta	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Totalmente en desacuerdo	5	9%
En desacuerdo	14	25%
De acuerdo	16	29%
Totalmente de acuerdo	20	36%
Total	55	

Fuente: Elaboración propia (2023)

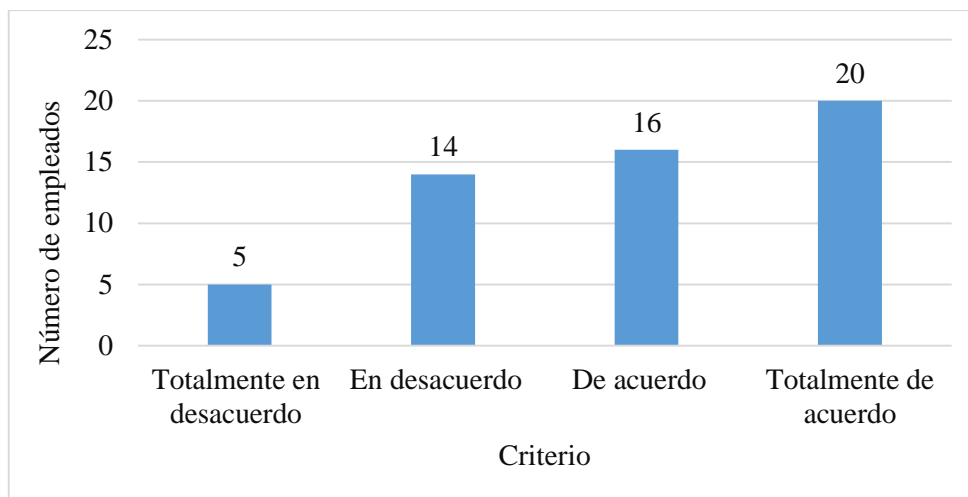


Figura 31. Adaptación a los cambios

Fuente: Elaboración propia (2023)

8. Infraestructura

8.1 ¿Las condiciones de espacio, ruido, iluminación, le permiten desarrollar sus actividades de la mejor manera?

Tabla 31. Condiciones físicas del espacio de trabajo

Respuesta	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
De acuerdo	13	24%
Totalmente de acuerdo	42	76%
Total	55	

Fuente: Elaboración propia (2023)

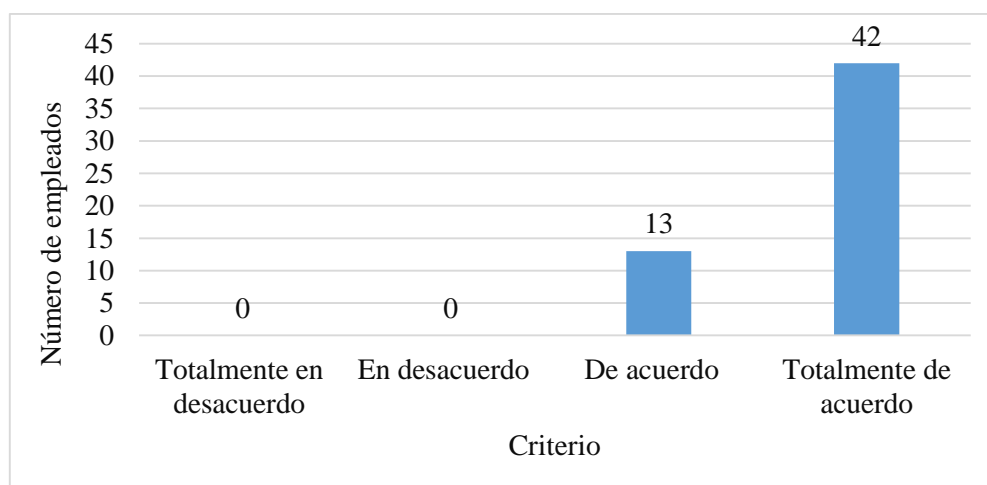


Figura 32. Condiciones físicas del espacio de trabajo

Fuente: Elaboración propia (2023)

8.2 ¿Cuenta con los insumos necesarios para realizar sus tareas?

Tabla 32. Insumos para realizar tareas

Respuesta	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	1	2%
De acuerdo	11	20%
Totalmente de acuerdo	43	78%
Total	55	

Fuente: Elaboración propia (2023)

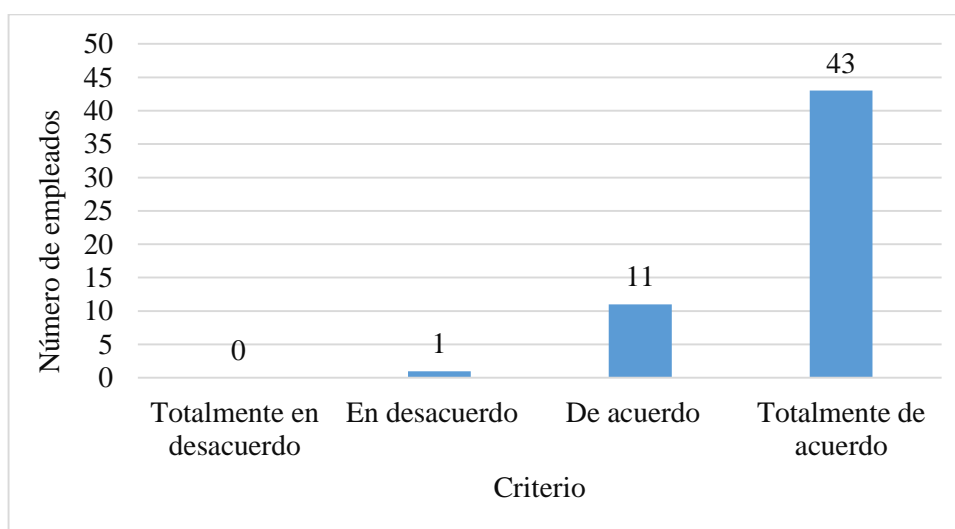


Figura 33. Insumos para realizar tareas

Fuente: Elaboración propia (2023)

9. Liderazgo

9.1 ¿Se siente escuchado por su jefe inmediato?

Tabla 33. Atención del jefe inmediato

Respuesta	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	4	7%
De acuerdo	21	38%
Totalmente de acuerdo	30	55%
Total	55	

Fuente: Elaboración propia (2023)

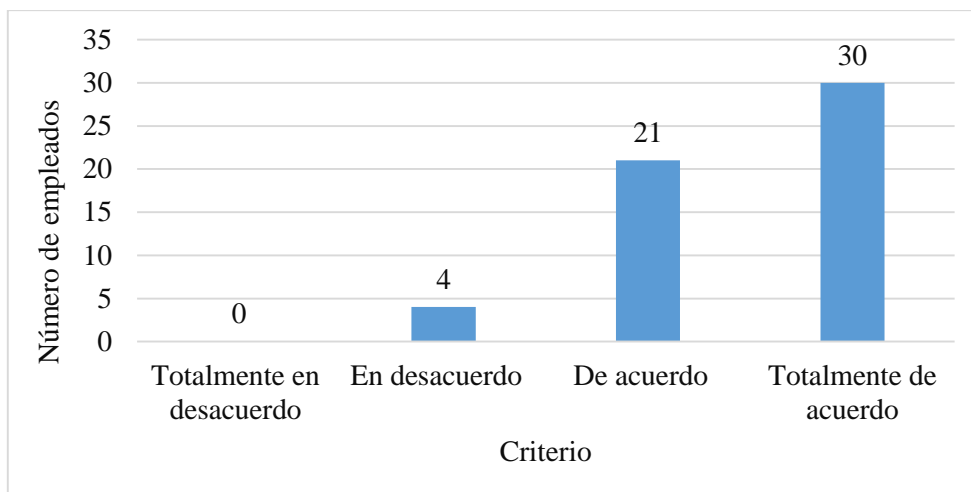


Figura 34. Atención del jefe inmediato

Fuente: Elaboración propia (2023)

9.2 ¿En los últimos 6 meses ha recibido retroalimentación sobre sus actividades en el trabajo?

Tabla 34. Retroalimentación sobre actividades

Respuesta	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	16	29%
De acuerdo	35	64%
Totalmente de acuerdo	4	7%
Total	55	

Fuente: Elaboración propia (2023)

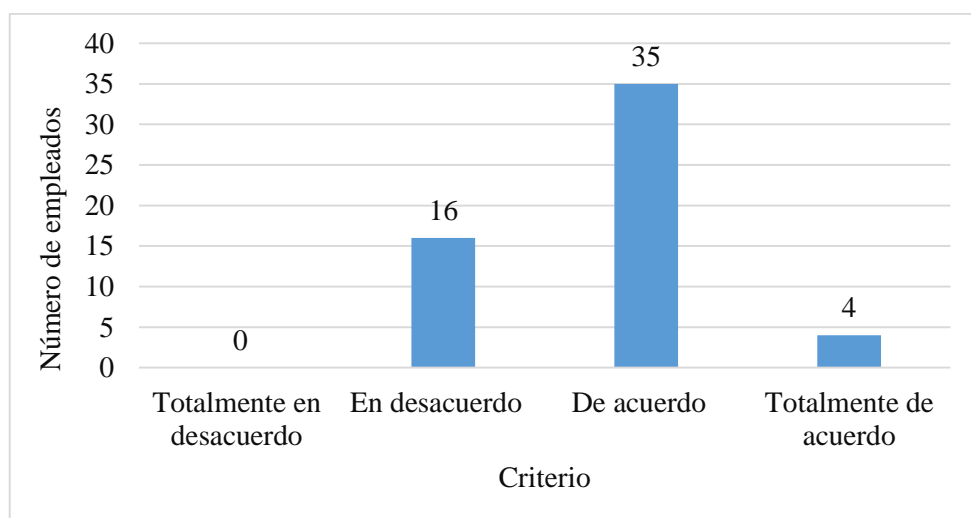


Figura 35. Retroalimentación sobre actividades

Fuente: Elaboración propia (2023)

9.3 ¿Al cumplir con una actividad exitosamente, su jefe inmediato reconoce su aporte?

Tabla 35. Reconocimiento del jefe inmediato

Respuesta	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	5	9%
De acuerdo	16	29%
Totalmente de acuerdo	34	62%
Total	55	

Fuente: Elaboración propia (2023)

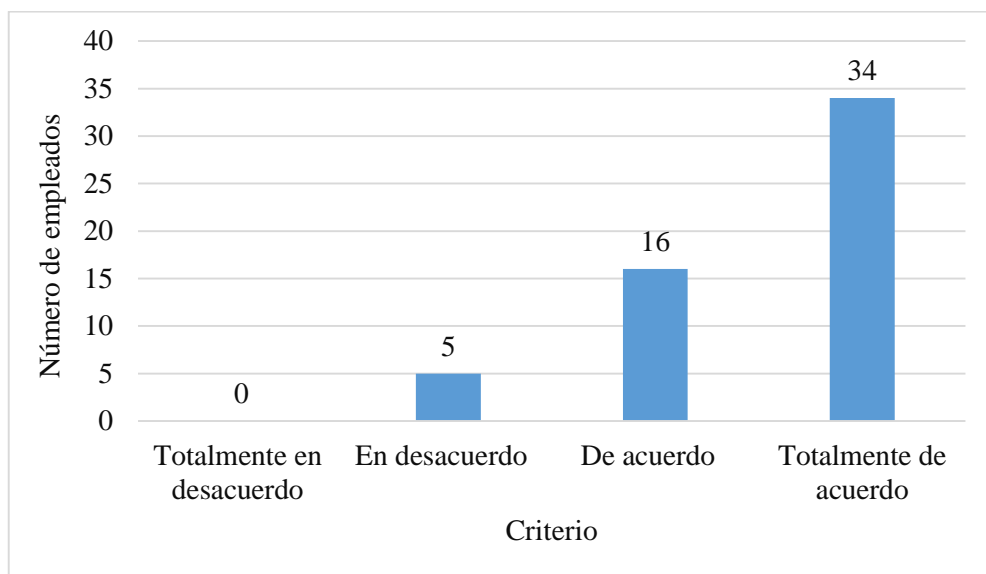


Figura 36. Reconocimiento del jefe inmediato

Fuente: Elaboración propia (2023)

CAPÍTULO 4: PROPUESTA

4.1 Introducción al plan de mejora de clima organizacional

El presente plan de mejora está basado en los resultados de la encuesta aplicada, tomando como referencia el marco conceptual, corresponde a una guía para minimizar las áreas en las cuales la organización presenta falencias, manteniendo lo positivo y las fortalezas en cuanto al clima organizacional.

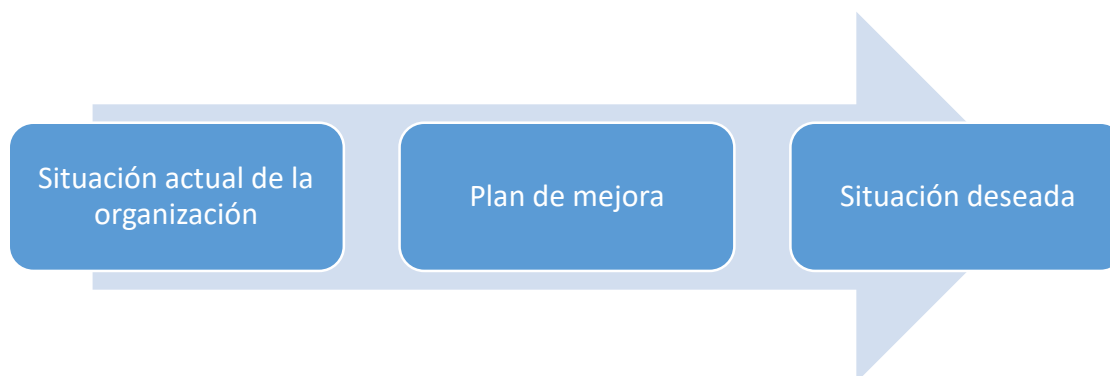


Figura 37. Plan de mejora de clima organizacional

Fuente: Elaboración propia (2023)

4.2 Estrategias para el mejoramiento del clima organizacional del Vicariato Apostólico de Méndez- Misión Salesiana de Oriente

Tabla 36. Estrategias para el mejoramiento del clima organizacional

Factores	Ítems	Estrategia
Compromiso	Cumplimiento de actividades a tiempo	Desarrollar acciones que permitan afianzar el nivel de compromiso de los empleados con la organización, atendiendo sus requerimientos para que se vea plasmado en las actividades que realizan diariamente.
	Contribución a las actividades de la organización	
Satisfacción	Sentimiento de bienestar y conformidad con las actividades que realiza	Implementar programas de formación integral en base a las necesidades de los empleados, y en

	Capacitación acorde a las actividades	las funciones de cada puesto de trabajo.
	Sentimiento de valor como empleado	
Motivación	Aporte del puesto de trabajo a la auto realización del empleado	Establecer sistema de recompensas emocionales basado en los presupuestos asignados.
	Motivación para desarrollar nuevas metas y propósitos	
	Asistencia con entusiasmo a las actividades de la organización	
Comunicación	Comunicación a través de medios establecidos	Mejorar los canales de comunicación interna y desarrollar
	Comunicación entre compañeros	estrategias que promueva un ambiente de confianza.

Fuente: Elaboración propia (2023)

Tabla 37. Plan de acciones de la estrategia de Compromiso

Factor	Estrategia	Objetivo	Acciones	Metodología	Insumos	Presupuesto	Responsable	Inicial encuesta	Meta
Compromiso	Desarrollar acciones que permitan afianzar el nivel de compromiso de los empleados con la organización, atendiendo sus requerimientos para que se vea plasmado en las actividades que realizan diariamente.	Lograr que los trabajadores se involucren con las actividades de la empresa, alineado con la misión y visión de la organización	Campaña de branding interno	<ul style="list-style-type: none"> • Describir en láminas la planificación estratégica de la empresa, beneficios y recompensas. • Se colocará una lámina con información relevante una vez al día • Se enviará por WhatsApp dos láminas por semana • Se ejecutará dos veces al año 	<ul style="list-style-type: none"> • Manual de planificación estratégica • Láminas informativas 	\$50,000 anual	<ul style="list-style-type: none"> • Encargado de Talento Humano 	66%	75% de empleados comprometidos
			Distribución de tareas	<ul style="list-style-type: none"> • Empoderar al empleado con 	<ul style="list-style-type: none"> • Cronograma de actividades 	-	<ul style="list-style-type: none"> • Máxima autoridad 		

por
cumplimie
nto de
objetivos

un
cronograma

- Aprobación del cronograma.
- Líder departamental hace seguimiento y supervisa el cumplimiento del cronograma

• Fichas de
evaluación

• Líderes
departament
ales

Fuente: Elaboración propia (2023)

Tabla 38. Plan de acciones de la estrategia de Satisfacción

Factor	Estrategia	Objetivo	Acciones	Metodología	Insumos	Presupuesto	Responsable	Inicial encuesta	Meta
Satisfacción	Implementar programas de formación integral en base a las necesidades de los empleados, y en las funciones de cada puesto de trabajo.	Cerrar las brechas de las competencias blandas y duras de los colaboradores para que se vuelvan más productivos.	Desarrollar un plan de capacitación por departamentos	<ul style="list-style-type: none"> Identificación de necesidades de capacitación (DNC) mediante entrevistas a los líderes departamentales. Elaboración y aprobación del cronograma. Aplicación del cronograma. Se lo realizará dos veces al año 	<ul style="list-style-type: none"> Entrevistas DNC Observación <p>Materiales: De acuerdo a la capacitación</p>	\$1.500,00 anual	<ul style="list-style-type: none"> Encargado de Talento Humano Máxima autoridad Líderes departamentales 	57%	70% de empleados satisfechos
			Formar mesas de trabajo para el fomento de la creatividad, desarrollo personal,	<ul style="list-style-type: none"> Elaboración y aprobación del plan de endomarketing. Dos veces al mes la máxima 	<ul style="list-style-type: none"> Plan de endomarketing 	\$25 anual	<ul style="list-style-type: none"> Encargado de Talento Humano Máxima autoridad 		

profesional y cooperativo.	autoridad se reunirá con los empleados para escuchar las sugerencias y/o aportes a las actividades que se encuentre realizando la empresa.				<ul style="list-style-type: none"> Líderes departamentales
Fomentar las pausas activas entre jornadas laborables	<ul style="list-style-type: none"> Elaboración y aprobación de la campaña de sensibilización. Elaboración y aprobación del plan de pausas activas. Los responsables al sonido de la campana deberán realizar los ejercicios que constan en el cronograma. Se realizará 2 viernes cada mes y se 	<ul style="list-style-type: none"> Campaña de sensibilización Plan de pausas activas Incentivos (chocolates, caramelos, etc.) 	\$100 anual	<ul style="list-style-type: none"> Encargado de Talento Humano Máxima autoridad Líderes departamentales 	

	entregará un incentivo (chocolates, caramelos, etc.)			
Brindar talleres de manejo de estrés	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración y aprobación de la campaña de sensibilización. • El último viernes del mes que corresponda. • Se lo realizará cada tres meses. 	<ul style="list-style-type: none"> • Campaña de sensibilización • Plan del taller 	\$200 anual	<ul style="list-style-type: none"> • Encargado de Talento Humano • Máxima autoridad • Financiero

Fuente: Elaboración propia (2023)

Tabla 39. Plan de acciones de la estrategia de Motivación

Factor	Estrategia	Objetivo	Acciones	Metodología	Insumos	Presupuesto	Responsable	Inicial encuesta	Meta
Motivación	Establecer sistema de recompensas emocionales basado en los presupuestos asignados	Lograr la participación activa de los empleados en las actividades y/o proyectos empresariales	Aplicar una encuesta para determinar beneficios emocionales de interés.	<ul style="list-style-type: none"> Elaboración y aprobación de la campaña de sensibilización. Elaboración y aprobación del cuestionario en Google forms. Procesamiento de información y elaboración del detalle de recompensas. 	<ul style="list-style-type: none"> Cuestionario Presupuesto aprobado Detalle de recompensas 	\$1.650,00 anual	<ul style="list-style-type: none"> Encargado de Talento Humano Máxima autoridad 	47%	70% de empleados motivados
			Establecer jornadas flexibles por fechas especiales	<ul style="list-style-type: none"> El día de su cumpleaños el trabajador laborará media jornada y se le otorgará una tarjeta de consumo. 	<ul style="list-style-type: none"> Tarjeta de consumo 	\$1.650,00 anual	<ul style="list-style-type: none"> Encargado de Talento Humano Máxima autoridad Financiero 		
			Aplicación de trivias	<ul style="list-style-type: none"> Se aplicará al azar preguntas sobre la planificación estratégica en 	<ul style="list-style-type: none"> Agendas personalizadas Esferos Tomatodos 		<ul style="list-style-type: none"> Máxima autoridad 		

	<ul style="list-style-type: none"> la que los empleados podrán ganar premios. Se lo realizará cada dos meses. 	<ul style="list-style-type: none"> Fundas de café Tazas 		<ul style="list-style-type: none"> Líderes departamentales Encargado de Talento Humano
Actos de reconocimiento por los proyectos realizados.	<ul style="list-style-type: none"> Elaboración y aprobación de la guía para elegir el mejor proyecto. El personal del departamento destacado serán acreedores a una tarjeta de consumo en un restaurante de la localidad. Se lo realizará una vez al año en el evento de rendición de cuentas. 	<ul style="list-style-type: none"> Guía de directrices 2 Tarjetas de consumo de \$30 cada uno 	\$60,00 anual	<ul style="list-style-type: none"> Máxima autoridad Líderes departamentales

Fuente: Elaboración propia (2023)

Tabla 40. Plan de acciones de la estrategia de Comunicación

Factor	Estrategia	Objetivo	Acciones	Metodología	Insumos	Presupuest o	Responsable	Inicial encuest a	Meta
Comunicación	Mejorar los canales de comunicación interna y desarrollar estrategias que promueva un ambiente de confianza.	Crear una comunicación bilateral, estrechando lazos entre los miembros de la organización	Reuniones 2 veces por semana por departamento	<ul style="list-style-type: none"> Elaboración y aprobación del cronograma Se efectuará los días lunes para planificar las actividades semanales y los viernes para evaluar los avances Líder departamental hace seguimiento y supervisa el cumplimiento del cronograma En las reuniones de los viernes se deberá aplicar el Feedback 	<ul style="list-style-type: none"> Cronograma de actividades Fichas de evaluación 	-	Líderes departamentales	52%	70% de mejoramiento en la comunicación interna

Actividades sociales y empresariales de integración	<ul style="list-style-type: none"> Paseo de integración con todo el personal de la Sede 	-	\$200,00 anual	<ul style="list-style-type: none"> Máxima autoridad Líderes departamentales Encargado de Talento Humano
Creación de una guía de uso de medios de comunicación empresariales	La guía deberá contener directrices sobre el contenido a mandar por WhatsApp, material para colocar en el mural, etc.	<ul style="list-style-type: none"> Guía de uso de medios de comunicación 	-	<ul style="list-style-type: none"> Máxima autoridad Líderes departamentales
Exposición de notas destacadas	<ul style="list-style-type: none"> Cada departamento creará un post con la actividad destacada de la semana y la colocarán en el mural Se deberá difundir por WhatsApp (rapidez) 	<ul style="list-style-type: none"> Difundir por WhatsApp Guía de uso de medios de comunicación Notas destacadas 	-	<ul style="list-style-type: none"> Encargado de Talento Humano Técnico

Fuente: Elaboración propia (2023)

4.6 Presupuesto

Se detallan los valores necesarios a invertir para la aplicación de la propuesta, está directamente relacionado con las acciones de cada estrategia.

Tabla 41. Presupuesto del plan de mejora

Factor	Acciones	Presupuesto
Compromiso	2	\$50,00
Satisfacción	4	\$1.825,00
Motivación	4	\$3.360,00
Comunicación	4	\$200,00
Total		\$5.435,00

Fuente: Elaboración propia (2023)

Es importante resaltar que los valores son aproximados y depende de la planificación, aprobación de la máxima autoridad y de las reformas presupuestarias.

4.7 Cronograma propuesto

Se detalla a continuación el cronograma sugerido para la aplicación de las estrategias y acciones mencionadas anteriormente, dependiendo de la máxima autoridad pueden variar y acoplarse a la planificación anual que tenga la organización en otras áreas de la empresa.

Tabla 42. Cronograma de la propuesta

Factor	Acciones	Enero 2024	Febrero 2024	Marzo 2024	Abril 2024	Mayo 2024	Junio 2024	Julio 2024	Agosto 2024	Septiembre 2024	Octubre 2024	Noviembre 2024	Diciembre 2024
Compromiso	Campana de branding interno	X						X					
	Distribución de tareas por cumplimiento de objetivos	X											
Satisfacción	Desarrollar un plan de capacitación por departamentos		X						X				
	Formar mesas de trabajo para el fomento de la creatividad, desarrollo personal, profesional y cooperativo	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Fomentar las pausas activas entre jornadas laborables	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Brindar talleres de manejo de estrés	X			X			X			X		

	Aplicar una encuesta para determinar beneficios emocionales de interés				X								
Motivación	Establecer jornadas flexibles por fechas especiales	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Aplicación de trivias		X		X		X		X		X		X
	Actos de reconocimiento por los proyectos realizados.					X							
	Reuniones 2 veces por semana por departamento	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Comunicación	Actividades sociales y empresariales de integración							X					
	Creación de una guía de uso de medios de comunicación empresariales	X											

Exposición de notas destacadas	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
--------------------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Fuente: Elaboración propia (2023)

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Se diagnosticó que el Vicariato Apostólico de Méndez-Misión Salesiana de Oriente presenta problemas en su clima organizacional, para lo cual se desarrolló el plan de comunicación interna, endomarketing para involucrar al personal en las acciones de la institución y aumentar el nivel del compromiso organizacional y sentido de pertenencia.

En la organización también se evidenció que es necesario programas o actividades relacionadas con las funciones que realizan, para aumentar la participación, por lo que el personal debe ser motivado a través de capacitaciones, talleres y charlas que incrementen su orgullo de pertenencia.

Se estableció los lineamientos teóricos demostrando que, el compromiso, satisfacción, motivación, comunicación, cultura organizacional, sentido de pertenencia, innovación, infraestructura y liderazgo, son los factores que se evaluó del clima organizacional, ya que abarca varias características que permite tener una visión global del ambiente de la empresa.

Se determinó que el clima adecuado para el Vicariato es el participativo tipo participación en grupo, porque se basa en los factores que la organización busca mejorar, de la mano de un ambiente de confianza entre directivos y empleados, es indispensable que, la ejecución de actividades de integración esté encaminada a fomentar la cohesión empresarial.

Se aplicó la encuesta de clima laboral mediante google forms, demostrando bajos niveles de compromiso, satisfacción, motivación y comunicación, para lo cual se plantearon actividades que promuevan el desarrollo y crecimiento profesional de los empleados para alcanzar el engagement esperado por la institución.

Se evidenció que el aplicar planes de comunicación interna logra que el personal se sienta involucrado o parte de la compañía, y participe con entusiasmo de las actividades de la empresa, permite obtener datos reales y confiables para el procesamiento de información y la elaboración de la propuesta.

Se realizó la propuesta, que dará un impulso sustancial a la mejora del clima organizacional del Vicariato Apostólico de Méndez-Misión Salesiana de Oriente, en

especial por las estrategias y acciones vinculantes a los resultados de los factores de: satisfacción, compromiso, motivación y comunicación. Además, el plan de acción permite realizar un seguimiento y monitoreo continuo para verificar si en realidad el clima laboral alcanza las metas propuestas.

En el plan de acción se evidencia que el talento humano es un activo intangible, en quienes recae toda la responsabilidad de dar cumplimiento en el proceso operativo intrínseco y extrínseco. En este contexto, se deriva desde la máxima autoridad y mandos medios integrados por los líderes departamentales, determinándose que el éxito depende de los canales de comunicación integrados en todos sus niveles jerárquicos.

5.2 Recomendaciones

De acuerdo con la encuesta, se recomienda elaborar el manual de funciones por competencias en el cual se describa cada cargo de la organización, y el personal pueda desarrollar sus funciones de acuerdo a su perfil y se sientan satisfechos con sus labores diarias.

Tomar en cuenta a los otros factores evaluados como son: cultura organizacional, sentido de pertenencia, innovación, infraestructura y liderazgo para posteriores estudios, de acuerdo al criterio del encargado de talento humano y la máxima autoridad, para que la institución mantenga un proceso de mejora continua.

Se sugiere a la organización desarrollar un plan de comunicación interna para sensibilizar a los empleados las acciones de mejora planteados, fomentando un método de puertas abiertas que brinde al empleado la confianza necesaria.

Se recomienda realizar la medición del clima organizacional cada año, y compararla con los datos obtenidos en la presente investigación, para verificar el cumplimiento de metas y de acuerdo a la realidad de la organización se mantenga o se diseñen nuevas estrategias y acciones.

Se invita a la organización a realizar planes de gestión del cambio antes de implementar cualquier acción, para reducir la resistencia y evitar que afecte el clima organizacional.

Los responsables de la ejecución de las estrategias deben fomentar un clima de inclusión y participación en la organización, tanto de líderes departamentales como de sus técnicos para que los empleados adopten las acciones y colaboren para que las metas se cumplan.

Es recomendable que la organización otorgue el presupuesto necesario para la aplicación de la propuesta, teniendo que en cuenta que, es una inversión que a corto, mediano y largo plazo generará beneficios para la institución.

REFERENCIAS

- Aira, M. R. (2016). *Las instituciones y su incidencia en el comportamiento organizacional*. *Negotium: revista de ciencias gerenciales*, 11(33), 99-111.
- Alonso Carracedo, P., & Aguilera Luque, A. M. (2021). *Relación entre satisfacción laboral y clima organizacional: un metaanálisis*. *Apuntes de Psicología*, 39 (1), 27-38.
- Amaris, R. R. A., Molina, R. I. R., Ruiz, M. J. S., & Pacheco, D. A. C. (2022). *Descripción de las dimensiones del clima organizacional: caso de estudio en las PYMES de la ciudad de Barranquilla*, Colombia. *Revista Latinoamericana De Difusión Científica*, 4(6), 270-285.
- Arias Gallegos, W. L., Lazo Mora, J., & Quintana Cuentas, S. (2018). *¿Es el clima organizacional determinante de relaciones interpersonales o son las relaciones interpersonales las que determinan el clima organizacional?* *Industrial Data*, 21(2), 81.
- Bañuelos, A. L., Descals, F. J. P., & Castaño, M. B. (2016). *¿Podemos apasionarnos por el trabajo?: Una revisión de la pasión para el trabajo*. *Papeles del Psicólogo*, 37(3), 165-169.
- Bordas Martínez, M. J. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. España: UNED.
- Carrillo Punina, Á. P. (2016). *Medición de la cultura organizacional*. *Ciencias administrativas*, 4.
- Encalada, M. D. P. L., & Heredia, R. E. B. (2018). *La cultura organizacional: abordaje conceptual y delimitación de variables para su estudio*. *Revista Científica ECOCIENCIA*, 5(2), 1-19.
- Esvertit Cobes, N. (2012). *Los salesianos en el Vicariato apostólico de Méndez y Gualaquiza: Configuración territorial, colonización y nacionalización del Suroriente ecuatoriano, siglos XIX y XX*.
- García, E. K. M., & Arvelo, M. G. V. (2021). *Clima organizacional y motivación laboral como insumos para planes de mejora institucional*. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 26(94), 548-567.

- Guerrero , M. A., & Silva , D. R. (2017). *La cultura organizacional, su importancia en el desarrollo de las empresas*. INNOVA Research Journal, 110-115
- Hernández-Ávila, C. E., & Escobar, N. A. C. (2019). *Introducción a los tipos de muestreo*. Alerta, Revista científica del Instituto Nacional de Salud, 2(1 (enero-junio)), 75-79.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2020). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mcgraw-hill.
- Iglesias Armenteros, A., & Sánchez García, Z. (2015). *Generalidades del clima organizacional*. Medisur, 13(3), 455-457.
- Jijón Lynch, M. A., & Fierro Ulloa, I. J. (2017). *Ineficaz en el clima organizacional: una revisión conceptual*. Revista Ciencias Pedagógicas e Innovación, Vol. IV No. 2 Diciembre 2016, pp. 7 – 17.
- Loor-Vélez, D. L., & Deroncele-Acosta, A. (2018). *Sentido de pertenencia laboral desde una perspectiva psicosocial formativa*. Maestro y sociedad, 15-26.
- Marín, A. (2017). *Comunicación organizacional*. Fundación Universitaria del Área Andina, 67.
- Melo, N. A. P. (2018). *El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano*. Revista Lasallista de investigación, 15(1), 90-101.
- Morales, N., Sequeira, N., Prendas, T., & Zúñiga, K. (2016). *Escala de Likert una herramienta económica*. Revista PDF, 6. "
- Moreno Herrera, D. H. (2017). *Diseño de un sistema de evaluación del desempeño laboral para la Empresa TULGALT, de la ciudad de Riobamba (Escuela Superior Politécnica de Chimborazo)*.
- Nieto, E. (2018). *Tipos de investigación*. Universidad Santo Domingo de Guzmán, 2.
- Ortiz-Campillo, L., Ortiz-Ospino, L. E., Coronell-Cuadrado, R. D., Hamburger-Madrid, K., & Orozco-Acosta, E. (2019). *Incidencia del clima organizacional en la productividad laboral en instituciones prestadoras de servicios de salud (IPS)*:

un estudio correlacional. Revista Latinoamericana de Hipertensión. Vol. 14 - N° 2, 2019

Oyarvide-Ramírez, H. P., Reyes-Sarria, E. F., & Montaña-Colorado, M. R. (2017). *La comunicación interna como herramienta indispensable de la administración de empresas*. Dominio de las Ciencias, 3(4), 296-309.

Peña, H. (2017). *Clima organizacional: Una construcción personalista del ambiente laboral como escenario de la productividad empresarial*. (1era ed.). Ecuador: EDITORIAL UPSE

Pérez, A. M. S., Milian, A. J. G., Cabrera, P. L., & Victoria, I. P. (2016). *Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual*. Revista de Información científica para la Dirección en Salud. INFODIR, (24), 86-99.

Puertas-Hidalgo, R., Albendaño, M., Valdiviezo-Abadi, C., & Quintero, Y. R. (2020). *Comunicar: de la táctica a la estrategia*. Sociedad Latina de Comunicación Social.

Rodríguez, M., & Mendivelso, F. (2018). *Diseño de investigación de corte transversal*. Revista médica sanitas, 21(3), 141-146.

Romero-Rodríguez, L. M., Mancinas-Chávez, R., Padilla, C. H., González, M. J. I., de Armas, M. Á. S., Markina, I. C., ... & Romero-Rodríguez, L. M. (2016). *Comunicación institucional y cambio social*. Egregius ediciones.

Torres, M., Salazar, F. G., & Paz, K. (2019). *Métodos de recolección de datos para una investigación*. Universidad Rafael Landívar

Vicariato Apostólico de Méndez (2022). *Plan Pastoral*. Macas.

APÉNDICE

Apéndice A: Cuestionario aplicado (google forms)



ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Estimado/a colaborador/a:

La presente encuesta tiene como objetivo medir el clima laboral de la organización y cumplir con el proceso socializado en días anteriores. Solicito comedidamente llenar los espacios con la información solicitada:

Seleccione el apartado que mejor represente el grado en el que está de acuerdo o en desacuerdo en base a las siguientes afirmaciones:

Escala:

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. De acuerdo
4. Totalmente de acuerdo

1. COMPROMISO *

1.1 ¿Las actividades encomendadas las realiza a tiempo y de la manera adecuada?

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

1.2 Aunque no se encuentre su jefe inmediato ¿realiza sus tareas correctamente? *

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

1.3 ¿Respetas las normas de la empresa? *

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

1.4 ¿Le gusta contribuir para que las cosas en la organización marchen bien? *

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

2.SATISFACCIÓN *

2.1 ¿Estar en su puesto de trabajo le genera un sentimiento de bienestar?

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

2.2 ¿Se siente conforme con las funciones que realiza? *

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

2.3 ¿Durante los últimos 6 meses ha recibido capacitación de acuerdo a sus actividades? *

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

2.4 ¿Se siente valorado como empleado en la organización? *

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

3. MOTIVACIÓN *

3.1 ¿Su puesto de trabajo aporta a su auto realización?

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

3.2 ¿La motivación que tiene le incita a desarrollar nuevas metas y propósitos? *

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

3.3 ¿Asiste con entusiasmo a las actividades que desarrolla la organización? *

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

3.4 Si tuviera la oportunidad de trabajar en otra organización con las mismas condiciones que su empresa, ¿se iría sin dudarlo? *

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

4. COMUNICACIÓN *

4.1 ¿Tiene pleno conocimiento sobre la misión, visión, organigrama de la organización?

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

4.2 ¿Tiene pleno conocimiento sobre las funciones del departamento al que pertenece? *

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

4.3 ¿La comunicación interna a través de medios establecidos por la organización es fomentada correctamente? *

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

4.4 ¿La comunicación entre compañeros de trabajo es buena? *

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

5. CULTURA ORGANIZACIONAL *

5.1 ¿La misión y visión de la organización están alineados a sus objetivos?

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

5.2 ¿Existen actividades en la organización que no necesitan ser actualizados porque funcionan adecuadamente? *

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

5.3 ¿Conoce los beneficios actuales de su organización? *

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

6. SENTIDO DE PERTENENCIA *

6.1 ¿Se siente integrado en la organización?

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

6.2 ¿Tiene sentimiento de orgullo al hablar de su organización? *

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

6.3 ¿Siente inspiración por la misión y visión de la empresa? *

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

7. INNOVACIÓN *

7.1 ¿Existen cambios de improviso en su trabajo?

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

7.2 ¿Los cambios en la organización son adoptados rápidamente? *

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

8. INFRAESTRUCTURA *

8.1 ¿Las condiciones de espacio, ruido, iluminación, le permiten desarrollar sus actividades de la mejor manera?

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

8.2 ¿Cuenta con los insumos necesarios para realizar sus tareas? *

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

9. LIDERAZGO *

9.1 ¿Se siente escuchado por su jefe inmediato?

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

9.2 ¿En los últimos 6 meses ha recibido retroalimentación sobre sus actividades en el trabajo? *

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

9.3 ¿Al cumplir con una actividad exitosamente, su jefe inmediato reconoce su aporte? *

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

Apéndice B: Plan de comunicación interna

Introducción

La ejecución de actividades dentro de la organización en la cual se incluyan a cada uno de los empleados, es importante, desarrolla un sentimiento de identidad que el trabajador comparte con la empresa para cumplir metas en común.

Durante 6 días los empleados recibirán diferente información que les permitirá conocer más a fondo la actividad de evaluación el clima organización del Vicariato Apostólico de Méndez Misión Salesiana de Oriente.

La información será compartida a través de los diferentes canales de comunicación de manera interactiva, de esta manera los empleados podrán conocer el proceso que se llevará a cabo en la organización y cómo ellos pueden contribuir a su ejecución.

Objetivo

Socializar a los empleados el proceso de evaluación de clima organizacional

Alcance

Este plan está dirigido a los 55 empleados de la organización en la planta central.

Metodología

Sensibilización del cuestionario

Aplicación

Feedback

Desarrollo:

1.Sensibilizar

Se lo realizará a través de láminas, utilizando los canales de comunicación de la organización: afiches, aplicaciones de mensajería, conversaciones personales y zoom, de acuerdo al cronograma establecido:

INDICACIONES	DETALLE	MEDIO A UTILIZAR	DÍAS					
			1-nov	2-nov	3-nov	4-nov	5-nov	6-nov
Lámina 1 a la 11	Proceso de evaluación	Afiches (carteleras)	X	X	X	X	X	X
Lámina 2	¿Qué gana la empresa al medir el clima organizacional?	Zoom 08h00	X					
Lámina 3	Proceso de evaluación	Afiches (carteleras)		X				
Lámina 4, 5 y 6	Estructura del rol de pago Beneficios organizacionales actuales Beneficios organizacionales nuevos	Apps de mensajería 10h00			X			
Lámina 7 y 8	"Tu eres importante para realizar este proceso de evaluación" Fecha de evaluación	Apps de mensajería 08h00 am				X		
Lámina 9	Estructura del cuestionario	Apps de mensajería 08h00 am					X	
Lámina 10 y 11	¿Cómo acceder al cuestionario? Feedback	Apps de mensajería 14h00						X

Cada lámina contiene información relevante del proceso de evaluación de clima organizacional (ver anexo 1)

2. Aplicación:

El cuestionario realizado en Google Forms será enviado a los correos institucionales el 07 de noviembre de 2023, los empleados deberán hacer clic en el enlace que los redirigirá a otra pestaña donde deberán responder las preguntas para posteriormente enviar su respuesta.

El cuestionario está compuesto por 29 preguntas, agrupadas en 9 ejes. (ver anexo 2)

3. Feedback

Luego del procesamiento de datos, el 13 de noviembre de 2023 la máxima autoridad se reunirá con los empleados y conjuntamente con el encargado del área de Talento Humano se brindará la retroalimentación correspondiente.

Anexos

Anexo 1: Láminas de la etapa de sensibilización

Anexo 2: Cuestionario

Apéndice C: Cronograma del plan de comunicación interna

Indicaciones	Detalle	Medio a utilizar	DÍAS													Responsable	Presupuesto	
			31-oct	1-nov	2-nov	3-nov	4-nov	5-nov	6-nov	7-nov	8-nov	9-nov	10-nov	11-nov	12-nov			13-nov
Socialización y aprobación del plan de comunicación	Reunión con la máxima autoridad para la aprobación del plan de comunicación interna	Presencial	X														Máxima autoridad Encargado de Talento Humano	\$ -
Sensibilización	Láminas con información del proceso de evaluación de clima organizacional (11 láminas)	Afiches (carteleros), Apps de mensajería, Zoom		X	X	X	X	X	X								Encargado de Talento Humano	\$ 50,00
Aplicación del cuestionario	Envío del cuestionario	Correo electrónico								X							Encargado de Talento Humano	\$ -
Tabulación	Procesamiento y análisis de datos	Excel									X	X	X	X	X		Autor	\$ -
Feedback	Socialización de los principales hallazgos de la evaluación	Presencial														X	Máxima autoridad Encargado de Talento Humano	\$ -
																	Total	\$ 50,00

Apéndice D: Cronograma de la etapa de sensibilización

INDICACIONES	DETALLE	MEDIO A UTILIZAR	DÍAS					
			1-nov	2-nov	3-nov	4-nov	5-nov	6-nov
Lámina 1 a la 11	Proceso de evaluación	Afiches (carteleras)	X	X	X	X	X	X
Lámina 2	¿Qué gana la empresa al medir el clima organizacional?	Zoom 08h00	X					
Lámina 3	Proceso de evaluación	Afiches (carteleras)		X				
Lámina 4, 5 y 6	Estructura del rol de pago Beneficios organizacionales actuales Beneficios organizacionales nuevos	Apps de mensajería 10h00			X			
Lámina 7 y 8	"Tu eres importante para realizar este proceso de evaluación" Fecha de evaluación	Apps de mensajería 08h00 am				X		
Lámina 9	Estructura del cuestionario	Apps de mensajería 08h00 am					X	
Lámina 10 y 11	¿Cómo acceder al cuestionario? Feedback	Apps de mensajería 14h00						X

Apéndice E: Láminas de la etapa de sensibilización

SÉ PARTE DE NUESTRO CLIMA ORGANIZACIONAL

VICARIATO APOSTÓLICO DE MENDEZ MISIÓN
SALESIANA DE ORIENTE

¿SABÍAS QUE LA EMPRESA ESTÁ PRÓXIMA A MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL?

¿QUÉ GANAMOS CON ESTO?

- Obtener información relacionada con procesos culturales, estructurales y de gestión de recursos humanos, para prever y contar con estrategias que se integren a cada área de la organización.



PROCESO DE EVALUACIÓN

Sensibilización
del cuestionario

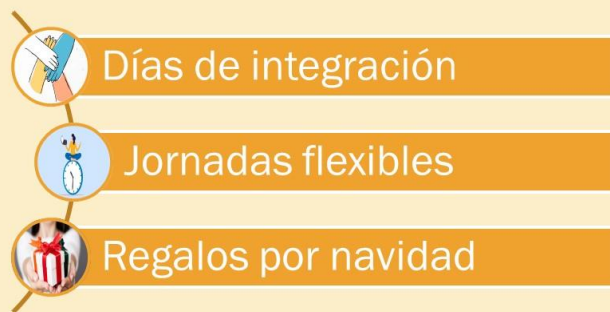
Aplicación

Feedback

ESTRUCTURA DEL ROL DE PAGO



BENEFICIOS ORGANIZACIONALES ACTUALES

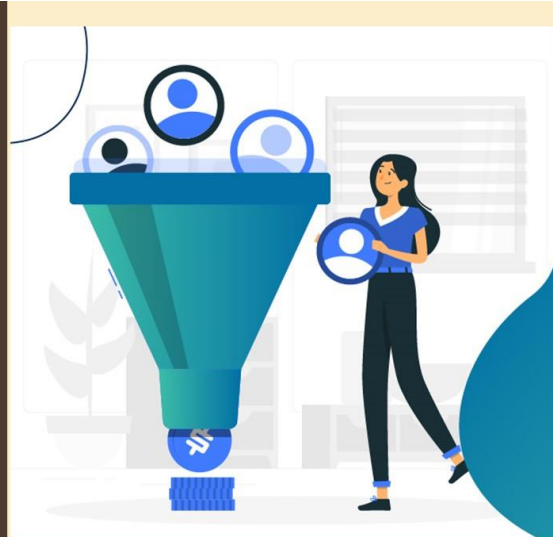


BENEFICIOS ORGANIZACIONALES NUEVOS



TEN PRESENTE QUE ESTOS BENEFICIOS TAMBIÉN SON PARTE DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

TÚ APOORTE
ES
IMPORTANTE
PARA
REALIZAR
ESTE
PROCESO DE
EVALUACIÓN



¿CUÁNDO SE REALIZARÁ LA EVALUACIÓN?

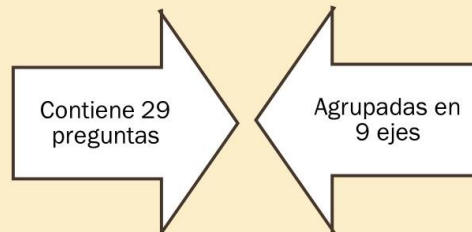


El 07 de noviembre de 2023
recibirás en tu correo
institucional un link al cual
deberás acceder y contestar
las preguntas

ESTRUCTURA DEL CUESTIONARIO

Cada pregunta cuenta con 4 opciones de acuerdo a la siguiente escala:

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. De acuerdo
4. Totalmente de acuerdo



1. Compromiso
2. Satisfacción
3. Motivación
4. Comunicación
5. Cultura organizacional
6. Sentido de pertenencia
7. Innovación
8. Infraestructura
9. Liderazgo

¿CÓMO ACCEDER AL CUESTIONARIO?

1. Dar clic al enlace de google forms



2. Responder las preguntas



3. Hacer clic en "Enviar"



RECUERDA SER LO
MÁS SINCERO EN TUS
RESPUESTAS PARA
PODER BRINDARTE UN
BUEN FEEDBACK



FEEDBACK

El 13 de noviembre de 2023
se realizará el feedback donde
podrás conocer los resultados
de este proceso de evaluación

