

NOMBRE DEL TRABAJO

PLAN DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA ACR SISTEMAS INTEGRALES S.A.C., DISTRITO DE

AUTOR

KARLA IVONNE ESTRADA QUISPE

RECUENTO DE PALABRAS

11862 Words

RECUENTO DE CARACTERES

68503 Characters

RECUENTO DE PÁGINAS

79 Pages

TAMAÑO DEL ARCHIVO

2.8MB

FECHA DE ENTREGA

Mar 6, 2024 10:55 AM GMT-5

FECHA DEL INFORME

Mar 6, 2024 10:59 AM GMT-5

● 13% de similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos.

- 12% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 0% Base de datos de trabajos entregados
- 3% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

● Excluir del Reporte de Similitud

- Bloques de texto excluidos manualmente



**FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA
PUBLICACIÓN DE TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN EN
EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UNTELS**
(Art. 45° de la ley N° 30220 – Ley)

Autorización de la propiedad intelectual del autor para la publicación de tesis en el Repositorio Institucional de la Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur (<https://repositorio.unfels.edu.pe>), de conformidad con el Decreto Legislativo N° 822, sobre la Ley de los Derechos de Autor, Ley N° 30035 del Repositorio Nacional Digital de Ciencia, Tecnología e Innovación de Acceso Abierto, Art. 10° del Rgto. Nacional de Trabajos de Investigación para optar grados académicos y títulos profesionales en las universidades – RENATI Res. N° 084-2022-SUNEDU/CD, publicado en El Peruano el 16 de agosto de 2022; y la RCO N° 061-2023-UNTELS del 01 marzo 2023.

TIPO DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

- 1). TESIS () 2). TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL (X)

DATOS PERSONALES

Apellidos y Nombres:	ESTRADA QUISPE KARLA IVONNE
D.N.I.:	73131349
Otro Documento:	
Nacionalidad:	PERUANA
Teléfono:	914061920
e-mail:	ESTRADAQUISPE.K@GMAIL.COM

DATOS ACADÉMICOS

Pregrado

Facultad:	FACULTAD DE INGENIERÍA Y GESTIÓN
Programa Académico:	TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL
Título Profesional otorgado:	LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Postgrado

Universidad de Procedencia:	
País:	
Grado Académico otorgado:	

Datos de trabajo de investigación

Título:	"PLAN DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA ACR SISTEMAS INTEGRALES S.A.C., DISTRITO DE CARABAYLLO, LIMA, 2023"
Fecha de Sustentación:	18 DE DICIEMBRE DEL 2023
Calificación:	APROBADO POR UNANIMIDAD
Año de Publicación:	2024

AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN EN VERSIÓN ELECTRÓNICA

A través de la presente, autorizo la publicación del texto completo de la tesis, en el Repositorio Institucional de la UNTELS especificando los siguientes términos:

Marcar con una X su elección.

- 1) Usted otorga una licencia especial para publicación de obras en el REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL TECNOLÓGICA DE LIMA SUR.

Si autorizo X No autorizo _____

- 2) Usted autoriza para que la obra sea puesta a disposición del público conservando los derechos de autor y para ello se elige el siguiente tipo de acceso.

Derechos de autor		
TIPO DE ACCESO	ATRIBUCIONES DE ACCESO	ELECCIÓN
ACCESO ABIERTO 12.1(*)	info:eu-repo/semantics/openAccess (Para documentos en acceso abierto)	(X)

- 3) Si usted dispone de una **PATENTE** puede elegir el tipo de **ACCESO RESTRINGIDO** como derecho de autor y en el marco de confiabilidad dispuesto por los numerales 5.2 y 6.7 de la directiva N° 004-2016-CONCYTEC DEGC que regula el Repositorio Nacional Digital de CONCYTEC (Se colgará únicamente datos del autor y el resumen del trabajo de investigación).

Derechos de autor		
TIPO DE ACCESO	ATRIBUCIONES DE ACCESO	ELECCIÓN
ACCESO RESTRINGIDO	info:eu-repo/semantics/restrictedAccess (Para documentos restringidos)	()
	info:eu-repo/semantics/embargoedAccess (Para documentos con períodos de embargo. Se debe especificar las fechas de embargo)	()
	info:eu-repo/semantics/closedAccess (para documentos confidenciales)	()

(*) <http://renati.sunedu.gob.pe>



UNIVERSIDAD NACIONAL
TECNOLÓGICA DE LIMA SUR

Rellene la siguiente información si su trabajo de investigación es de acceso restringido:

Atribuciones de acceso restringido:

Motivos de la elección del acceso restringido:

ESTRADA QUISPE KARLA IVONNE

APELLIDOS Y NOMBRES

73131349

DNI

Estrada Farla

Firma y huella:



Lima, 30 de MAYO del 20 24

UNIVERSIDAD NACIONAL TECNOLÓGICA DE LIMA SUR

**FACULTAD DE INGENIERÍA Y GESTIÓN
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**“PLAN DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA LA
EMPRESA ACR SISTEMAS INTEGRALES S.A.C., DISTRITO DE
CARABAYLLO, LIMA, 2023”**

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el Título Profesional de

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PRESENTADO POR EL BACHILLER

ESTRADA QUISPE, KARLA IVONNE

ORCID: 0009-0002-0066-6622

ASESOR

PAREDES VALVERDE, RICHARD JESÚS

ORCID: 0000-0002-6590-5156

Villa El Salvador

2023



"Año de la unidad, la paz y el desarrollo"

VI Programa de Titulación por la Modalidad de Trabajo de Suficiencia Profesional
Decanato de la Facultad de Ingeniería y Gestión

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL PARA OBTENER EL
TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

En Villa El Salvador, siendo las 18:40 horas del día 18 de diciembre del 2023, se reunieron en las instalaciones de la Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur, los miembros del Jurado Evaluador del Trabajo de Suficiencia Profesional integrado por:

Presidente	: Dr. Jose Yudberto Vilca Ccolque	CLAD N° 833
Secretario	: Dr. Jorge Luis Bringas Salvador	CEL N°4812
Vocal	: Dra. Nataly Cardenas Carrión	CLAD N°8632

Designados con Resolución de Decanato de la Facultad de Ingeniería y Gestión N°984-2023-UNTELS-RD, de fecha 13 de diciembre del 2023.

Se da inició al acto público de sustentación y evaluación del Trabajo de Suficiencia Profesional, para obtener el Título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas, bajo la modalidad de Titulación por Trabajo de Suficiencia Profesional (Resolución de Consejo Universitario N° 065-2023-UNTELS-CU de fecha 08 de agosto del 2023), en la cual se APRUEBA el "Reglamento, Directiva, Cronograma y Presupuesto del VI Programa de Titulación por la Modalidad de Trabajo de Suficiencia Profesional de la Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur" ; siendo que el Art. 4º del precitado Reglamento establece que: "La Modalidad de Titulación prevista consiste en la presentación, aprobación y sustentación de un Trabajo de Suficiencia Profesional que dé cuenta de la experiencia profesional y además permita demostrar el logro de las competencias adquiridas en el desarrollo de los estudios de pregrado que califican para el ejercicio de la profesión correspondiente. Quienes participen en esta modalidad no podrán tramitar simultáneamente otras modalidades de titulación. Además, los participantes inscritos en esta modalidad, deberán acreditar un mínimo de dos (02) años de experiencia laboral, de acuerdo a lo establecido en la Resolución N° 174-2019- SUNEDU/CD y al anexo 1 sobre Glosario de Términos en el punto veinte (20)...", en el cual;


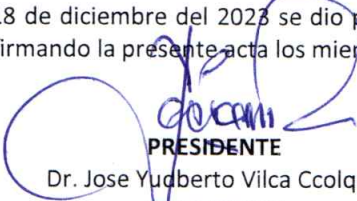

El Bachiller: KARLA IVONNE ESTRADA QUISPE

Sustentó su Trabajo de Suficiencia Profesional: "PLAN DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA ACR SISTEMAS INTEGRALES S.A.C., DISTRITO DE CARABAYLLO, LIMA, 2023".

Concluida la Sustentación del Trabajo de Suficiencia Profesional, se procedió a la calificación correspondiente según el siguiente detalle:

Condición APROBADO POR UNANIMIDAD Equivalencia BUENO de acuerdo al Art. 65º del Reglamento General para el Otorgamiento de Grado Académico y Título Profesional de la UNTELS vigente.

Siendo las 18:50 horas del día 18 de diciembre del 2023 se dio por concluido el acto de sustentación del Trabajo de Suficiencia Profesional, firmando la presente acta los miembros del Jurado:

 SECRETARIO Dr. Jorge Luis Bringas Salvador CEL N°4812	 PRESIDENTE Dr. Jose Yudberto Vilca Ccolque CLAD N° 833	 VOCAL Dra. Nataly Cardenas Carrión CLAD N°8632
--	---	---

Nota: Art. 14*.- La sustentación del Trabajo de Suficiencia Profesional se realizará en un acto público. De faltar algún miembro del Jurado, la sustentación procederá con los dos integrantes presentes. En caso de ausencia del presidente del jurado, asumirá la presidencia el docente de mayor categoría y antigüedad. En caso de ausencia de dos o más miembros del jurado, la sustentación será reprogramada durante los 05 días siguientes.

DEDICATORIA

Este trabajo se lo dedico a mis papás, por su apoyo incondicional, su perseverancia y por motivarme a ser mejor persona cada día.

A mi hija, Lunita, y a mi esposo, por ser mis compañeros en este camino, mi soporte y fuente de inspiración en mi vida. Esto es por ella y para ella.

A mis hermanos y ahijada, por brindarme la confianza e impulso de ser para ellos un ejemplo de superación.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por permitirme despertar cada día con mucha salud y bienestar, por brindarme sabiduría.

A mis padres, les estoy completamente agradecida, por su amor incondicional y su constante esfuerzo. ¡Los amo viejitos!

A mi hija y mi a esposo, por ser esa luz que me acompaña en mis días grises y coloridos. Gracias, mi Lunita, por enseñarme todo.

A mis hermanos y a mi ahijada, por animar y alegrar mis días, por depositar su confianza y amor.

A mi centro de formación, Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur, que brindó conocimientos para mi formación profesional y me brindó la oportunidad de ser parte de ella.

A mi asesor, Richard Paredes, por la orientación y paciencia a lo largo del desarrollo del presente trabajo.

ÍNDICE

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
ÍNDICE	iv
LISTADO DE TABLAS	vi
LISTADO DE FIGURAS	vii
RESUMEN	viii
INTRODUCCIÓN	ix
CAPÍTULO I. ASPECTOS GENERALES	10
1.1. Contexto	10
1.1.1. <i>Misión</i>	10
1.1.2. <i>Visión</i>	10
1.1.3. <i>Valores</i>	11
1.1.4. <i>Servicios</i>	11
1.1.5. <i>Organigrama de la Empresa</i>	12
1.1.6. <i>Clientes Potenciales</i>	12
1.2. Delimitación Temporal y Espacial.....	13
1.2.1. <i>Delimitación Temporal</i>	13
1.2.2. <i>Delimitación Espacial</i>	13
1.3. Objetivos	13
1.3.1. <i>Objetivo General</i>	13
1.3.2. <i>Objetivos Específicos</i>	13
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	14
2.1. Antecedentes	14
2.1.1. <i>Antecedentes Internacionales</i>	14
2.1.2. <i>Antecedentes Nacionales</i>	16
2.2. Bases Teóricas	18
2.2.1. <i>Clima Organizacional</i>	18
2.3. Definición de términos básicos.....	30
CAPÍTULO III. DESARROLLO DEL TRABAJO PROFESIONAL.....	31
3.1. Determinación y Análisis del Problema	31
3.1.1. <i>Problemática de la Empresa</i>	31
3.1.2. <i>Análisis del Problema</i>	32

3.1.3.	<i>Población y Muestra</i>	33
3.1.4.	<i>Recolección de Datos</i>	33
3.2.	Modelo de Solución Propuesto	37
3.2.1.	<i>Plan de Mejora del Clima Organizacional</i>	37
3.2.2.	<i>Estrategias de mejora para las dimensiones de interés</i>	42
3.2.3.	<i>Contribución profesional</i>	43
3.3.	Resultados.....	43
	CONCLUSIONES	47
	RECOMENDACIONES	48
	REFERENCIAS	49
	ANEXOS	51

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1. Trabajadores de la empresa.....	33
Tabla 2. Trabajadores según su edad.....	33
Tabla 3. Resultados de las dimensiones	35
Tabla 4. Cronograma	40
Tabla 5. Presupuesto	41

LISTADO DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama	12
Figura 2. Características del Clima Organizacional.....	20
Figura 3. Tipos de clima organizacional	22
Figura 4. Modelo de Litwin & Stringer.....	27
Figura 5. Trabajadores según su edad.....	34
Figura 6. Evaluación de resultados de la propuesta.....	39

RESUMEN

El presente trabajo de suficiencia profesional se realizó en la empresa ACR sistemas integrales S.A.C. ubicado en el distrito de Carabaylo, provincia de Lima. Esta es una empresa de reciente creación y en constante crecimiento, sin embargo, hoy en día, presenta algunos problemas. Para alcanzar las metas trazadas por la empresa, se tuvo como objetivo general proponer un plan de mejora del Clima Organizacional. Se realizó una encuesta a 50 trabajadores que continúan prestando sus servicios, este instrumento de recolección de datos contó con 27 preguntas cerradas tomadas del modelo de encuesta de Litwin & Stringer adaptado por Hernandez et al. (2019), a una escala de Likert. Siendo esta, una investigación de tipo cuantitativa y de diseño no experimental.

Así mismo, para el desarrollo del presente trabajo, se utilizó el modelo de Litwin & Stringer del Clima Organizacional, el cual sirvió de aporte para el cumplimiento del objetivo principal en la investigación. Logrando así, la implementación y ejecución del plan propuesto, de acuerdo con el cronograma establecido, donde se obtuvieron resultados positivos para todo el personal, y destacando la participación y colaboración de los trabajadores. Finalmente, se concluyó que, es necesario brindar importancia al Clima Organizacional en la empresa, velar por los intereses de cada trabajador, tener una comunicación asertiva y fortalecer las relaciones, con la única finalidad de atender las sugerencias, quejas y necesidades en el momento oportuno, de modo que no sea perjudicial, ni dañino para la empresa.

Palabras clave: Clima Organizacional, dimensiones, implementación.

INTRODUCCIÓN

Una de las principales razones para la realización de la presente investigación, fueron los grandes logros y resultados que se pueden obtener a través de un buen Clima Organizacional. Pues, esta trata del punto de vista que los trabajadores tienen respecto al ambiente de trabajo, por lo que tiene una gran influencia en la satisfacción y el desempeño laboral de los trabajadores, reflejándose notoriamente en el desarrollo de sus actividades diarias dentro de la empresa.

Según la encuesta realizada por Perú-retail en enero del 2023, menciona que «el 75% de los peruanos valoran su lugar de trabajo por el balance de vida laboral y personal». El cual indica que, las empresas deben priorizar la satisfacción de sus trabajadores para así poder retener el talento humano y se pueda reconocer el verdadero valor de su permanencia en la empresa.

«El clima organizacional nace de la idea de que los sujetos humanos viven en ambientes complejos y dinámicos, puesto que las organizaciones están compuestas de personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diversos y que afectan ese entorno». (García, 2009, pp. 43-61). Sin embargo, ACR Sistemas Integrales S.A.C, la empresa en estudio, presenta algunos problemas que están afectando directamente el compromiso, rendimiento y bienestar de los trabajadores, haciendo que éste resulte negativo y poco favorable para la empresa.

Por lo que, durante el desarrollo de la investigación se obtuvieron diversos resultados que sirvieron de base para implementar el plan de mejora del Clima Organizacional. Logrando resultados favorables e importantes para la empresa, afrontando los problemas antes de tiempo y obteniendo beneficios para toda la organización.

Para ello, se utilizó la siguiente estructura. En el capítulo I, se detalló información acerca de la empresa, también se estableció la delimitación temporal y espacial, los objetivos de la investigación. En el capítulo II, se recolectó información de diferentes autores, bases teóricas y conceptuales del Clima Organizacional, con una antigüedad no mayor a 3 años desde su publicación. En el capítulo III, se desarrolló la problemática que atraviesa la empresa e implementación de la propuesta. Finalmente se presentaron las conclusiones relacionadas con los objetivos desarrollados en la presente investigación y las recomendaciones necesarias.

CAPÍTULO I. ASPECTOS GENERALES

1.1. Contexto

ACR Sistemas Integrales S.A.C., tiene sus primeros inicios, hace más de 17 años, bajo el nombre de Technology S.A.C. ubicada en el distrito de Comas, dedicada principalmente a la instalación de aire acondicionado y obras civiles. El fundador, Mariano Castro, desde pequeño supo lo que era ganarse el pan trabajando y a raíz de las necesidades económicas decidió tomar la iniciativa de formar este legado familiar. Fueron sus propios hijos, quienes formaron parte del primer equipo de trabajo, donde también participaron esposas y nietos, concretando en una empresa netamente familiar. Para el año 2009, se cambió el nombre a Obras de ingeniería mecánica ambiental S.A.C. (OBINMECAN S.A.C.), ubicada en el distrito de San Juan de Lurigancho, ofreciendo servicios de ingeniería mecánica y fabricación de estructuras metálicas, logrando así el incremento de las ventas y el capital para la empresa.

Esta empresa, fue fundada el 22 de enero del 2021, surgiendo a finales del año 2020. identificada con R.U.C. 20627140899. Lleva por historia e iniciales del principal fundador, el Sr. Mario Castro y su esposa Doña Leydi Abanto, quienes continuaron expandiendo el negocio familiar, mencionado líneas arriba. En la actualidad, cuenta con una sede principal, Lt. 1 fundo Santo Tomas (parcela 28), distrito de Carabayllo, departamento de Lima, Perú. Su actividad principal es la venta al por mayor y menor de materiales de construcción, equipos y materiales de fontanería y calefacción, y artículos de ferretería. Sumándose a esta lista de actividades comerciales, la fabricación de productos metálicos para uso estructural y andamios.

1.1.1. Misión

«Superar las expectativas y necesidades de nuestros clientes brindando un servicio de excelencia, con la calidad y garantía de nuestros productos, ofreciendo el menor precio del mercado, confianza y atención personalizada».

1.1.2. Visión

«Ser líderes a nivel nacional en la distribución de materiales de construcción y fabricación de productos metálicos para uso estructural.»

Destacando la calidad, puntualidad y servicio, brindando a nuestros clientes y futuros clientes, una excelente experiencia de compra, y destacando ante la competencia».

1.1.3. Valores

El crecimiento y éxito de una empresa se basa en los valores, y ACR sistemas integrales S.A.C. tiene los siguientes:

Puntualidad.

Respetamos y valoramos el tiempo de nuestros clientes.

Compromiso.

Nos apasiona brindar un excelente trabajo, por ellos aceptamos con responsabilidad cada servicio.

Calidad.

Contamos con productos y servicios de primera calidad, dando una asesoría personalizada con cada cliente.

Trabajo en equipo.

La clave de nuestro éxito.

Vocación de servicio.

Se ve reflejada en la atención personalizada que se le brinda a cada cliente.

1.1.4. Servicios

La empresa, brinda servicios de calidad y compromiso con sus clientes, para ello se mencionan los principales servicios, como:

Aire acondicionado.

Refrigeración y calefacción.

Ductería.

Sistemas contra incendios.

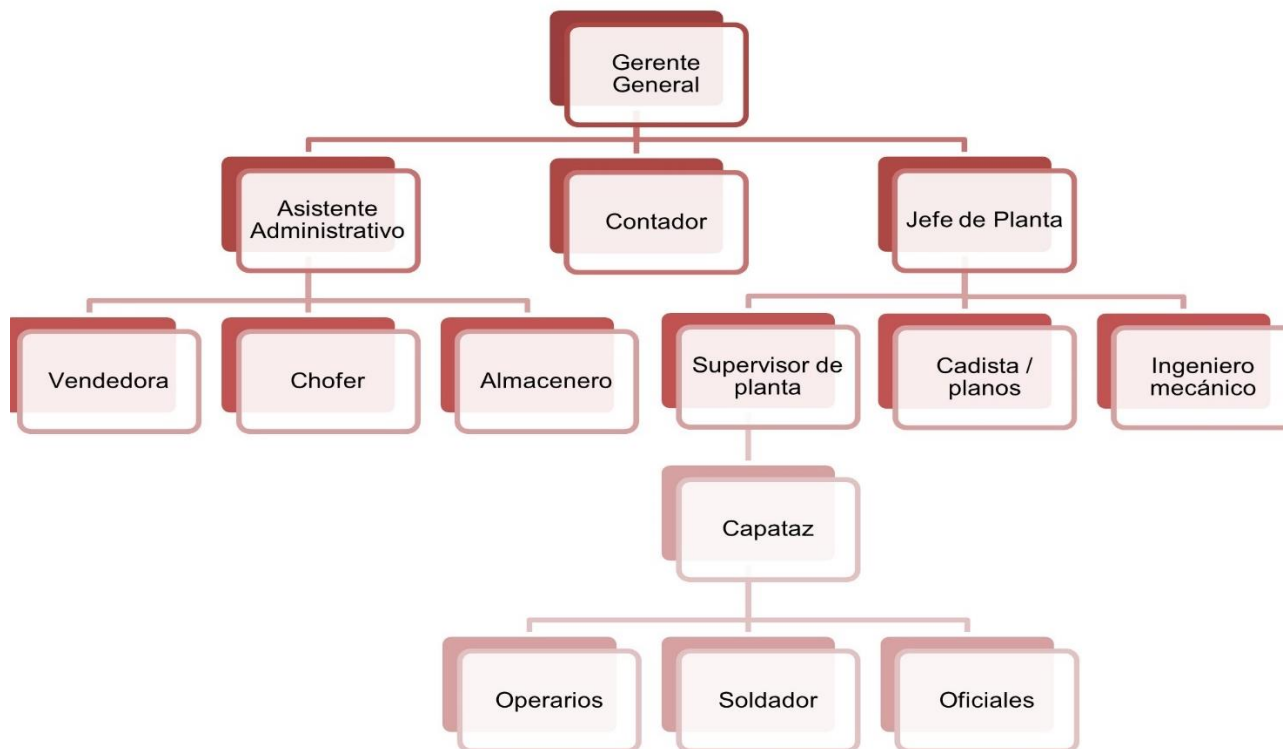
Proyectos e ingeniería.

Tuberías de agua helada.

Estructuras metálicas.

1.1.5. Organigrama de la Empresa

Figura 1.
Organigrama



Nota. Elaboración propia

1.1.6. Clientes Potenciales

ACR sistemas integrales, cuenta con una amplia lista de clientes potenciales, que continúan requiriendo de los servicios que se brindan, dado a sus buenas experiencias.

Frio Novo S.A.C.



Termotrol S.A.



Cosapi S.A.

Grupo Graña & Montero S.A.A.



Serviparamo Perú S.A.C.

Cold import S.A.



ACS refrigeración S.A.C

1.2. Delimitación Temporal y Espacial

1.2.1. Delimitación Temporal

Este trabajo de investigación se desarrolló durante 4 meses, comprendido entre finales de agosto del año 2023 hasta diciembre del mismo año.

1.2.2. Delimitación Espacial

Se tuvo como delimitación espacial, a la empresa ACR sistemas integrales S.A.C. ubicada en Lt. 1 fundo Santo Tomas (parcela 28), distrito de Carabayllo, Lima. Teniendo una población de 57 trabajadores, quienes gran parte de ellos fueron muestra en la recolección de datos.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Proponer un plan de mejora del Clima Organizacional para la empresa ACR sistemas integrales S.A.C., ubicada en el distrito de Carabayllo, Lima, 2023.

1.3.2. Objetivos Específicos

O1. Determinar el nivel del Clima Organizacional en la empresa ACR sistemas integrales S.A.C.

O2. Describir la propuesta del plan de mejora del Clima Organizacional de la empresa ACR sistemas integrales S.A.C.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

2.1.1. *Antecedentes Internacionales*

Hinojosa (2023), hace referencia que, la organización estudiada no contaba con documentación previa, respecto al clima laboral, ya que es una empresa recién creada. Sin embargo, para su investigación de basó en referencias bibliográficas de proyectos anteriores relacionados con el tema. La investigación tuvo por objetivo principal, diseñar un manual de mejora para el Clima Organizacional de la empresa pública municipal de faenamiento y cárnicos de Rumiñahui; el tipo de investigación según el autor fue cuantitativa y cualitativa. Cualitativa, porque tuvo una entrevista con el gerente general de la empresa, quien cuenta con 10 años de amplia experiencia. Y cuantitativa, porque realizó una encuesta a 91 trabajadores seleccionados al azar para la obtención y recolección de datos. Su investigación se basó en teorías de autores como Likert y Litwin & Stringer, con ello, llegó a la conclusión de que un manual le permitió una notable mejoría del clima laboral dentro de la organización, resultando de forma positiva, siendo la empresa y los trabajadores los principales beneficiados.

Arias & Arias (2022), en su proyecto tuvo como objetivo principal, diseñar un plan de mejora para el Clima Organizacional. Siendo esta investigación de tipo descriptivo, con enfoque cualitativo y cuantitativo, cualitativo porque emplearon entrevistas a sus trabajadores para la recopilación de información y, cuantitativo porque tuvo como instrumento una encuesta con 34 ítems, utilizando la escala de Likert. Su población fue de 10 trabajadores, quienes formaron parte de muestra en la investigación realizada. El autor concluyó que es necesario e importante realizar un plan de mejora del Clima Organizacional, para que se reconozcan las oportunidades y conocimiento laboral, sirviendo de ayuda en un crecimiento vertical o línea de carrera para los trabajadores de la empresa.

Bonilla & Salazar (2022), mencionan que el objetivo principal de la investigación fue realizar una propuesta de un plan de mejora del clima organización en la empresa MTZ Ltda. Utilizaron la metodología de una investigación descriptiva, de enfoque mixto, es decir, cualitativa y cuantitativa

que le permitió determinar cuál era la situación actual de la empresa en estudio; esto les sirvió de ayuda para identificar las falencias de la organización y así puedan fortalecer el Clima Organizacional de la misma. Para la recolección de datos e información, los autores utilizaron una encuesta según el Modelo de Medición de Clima Organizacional para Empresas Colombianas (I.M.C.O.C.), el cual les permitió trabajar las 7 dimensiones y obtener las apreciaciones de los trabajadores a través de 45 preguntas, con una población de 25 personas. Esto, les ayudo en la realización de la propuesta para mejorar el Clima Organizacional que los autores tenían como objetivo, concluyendo así en la realización de un plan de trabajo que se pueda medir y generando retroalimentación.

Samaniego (2022), menciona que el objetivo principal fue el desarrollo de una propuesta de mejora del Clima Organizacional. Para alcanzar el objetivo, se realizó la aplicación del cuestionario de Great Place To Work que consta de 58 preguntas, con valoración en escala de Likert, que fueron aplicadas a todos los trabajadores de la empresa, siendo una totalidad de 262 miembros que participaron en la recolección de datos. Esta información fue procesada de forma automática por SPSS, usó una metodología de investigación transversal, mixta (cualitativo y cuantitativo), no experimental, de alcance explicativo y descriptivo. Con ello, el autor concluyó en que se deben de continuar con la mejora en base a los puntos positivos y negativos que se encontraron en la investigación.

Reina (2019), menciona que la investigación tuvo como principal objetivo generar e implementar estrategias para mejorar el Clima Organizacional. Siendo esta, una investigación cuantitativa y de diseño descriptivo, contando con una población de 20 trabajadores, que fueron participes en la resolución del cuestionario, el cual sirvió de instrumento de medición, conteniendo 30 ítems y utilizando la escala de Likert. Esto permitió la obtención de datos para el desarrollo de la investigación, llegando a la conclusión de que existen variables que van a afectar directamente al Clima Organizacional, por lo que, es importante la implementación de las mejoras para lograr obtener buenos resultados en la institución. Asimismo, se recomienda realizar una evaluación de forma anual para fortalecer el ambiente laboral dentro de la institución.

Apreciación general:

Los autores que utilicé de referencia a nivel internacional me brindaron aportes que sirvieron de ayuda como antecedentes al presente trabajo. Estos autores, plantearon objetivos semejantes o iguales al que se realizó en mi investigación, logrando así una perspectiva diferente y de orientación, para mi desarrollo durante la investigación, así como la obtención de algunos datos relevantes e importantes en toda organización respecto al Clima Organizacional.

2.1.2. Antecedentes Nacionales

Portocarrero (2022), en su trabajo de suficiencia profesional desarrollada en Lima, tuvo por objetivo principal implementar un plan de mejora para el Clima Organizacional. Para ello, realizó un diagnóstico a través de una consultora de recursos humanos, que identificó problemas como la falta de una comunicación asertiva, y el bajo rendimiento de los jefes inmediatos como líderes. Sin embargo, para la recolección de datos, utilizaron la herramienta de evaluación, a través del focus group, que permitió evaluar la percepción de los trabajadores en relación con el Clima Organizacional y gestión de la organización. También realizaron entrevistas para recopilar información, teniendo una muestra de 9 colaboradores, siendo esta una investigación cualitativa. El objetivo principal era implementar un plan, logrando así un avance del 70% ya que, por problemas personales, el investigador tuvo que retirarse teniendo una próxima medición al siguiente año. Finalmente se pudo concluir que la implementación de este plan para mejorar el clima laboral fue positivo y satisfactorio, dando como recomendación, realizar una próxima medición con una totalidad del 100% del plan.

Leon (2022), dentro de su tesis desarrollada en Lima, tuvo por objetivo principal proponer la mejora del Clima Organizacional a través del método Kaizen, apoyándose en una metodología de enfoque cualitativo y cuantitativo, de diseño secuencial explicativo. Instrumentos, tales como la encuesta y entrevistas, fueron aplicados a una población de 50 trabajadores, quienes sirvieron de ayuda en la obtención de datos e información, para llevar a cabo

la investigación. Utilizó la teoría del método Kaizen para el desarrollo de su investigación, dado que este método destaca en la resolución de problemas desarrollados en el ámbito profesional como en el personal. Con el desarrollo del trabajo se llegó a la conclusión que propuestas como, un plan de remuneraciones e incentivos y talleres sobre comunicación, serían de mucha ayuda para que se cumplan los objetivos y al mismo tiempo brindarían un buen Clima Organizacional.

Jondec (2021), en su trabajo de suficiencia profesional realizado en la ciudad de Piura, hace referencia que la empresa en estudio cuenta con trabajadores insatisfechos, por lo que decide empezar su investigación. Tuvo como objetivo principal, realizar un plan de mejora del Clima Organizacional, con la finalidad de generar estrategias para ayudar a esta empresa. Para ello se contó con información previa al estudio del autor, ya que, en el año 2019 se había realizado una encuesta para la obtención de datos acerca del Clima Organizacional en esta empresa, logrando registrar un 87% a favor, en comparaciones a años anteriores. Con ello, se llegó a la conclusión de que, es una empresa en constante mejora e involucrada con sus trabajadores, para alcanzar un buen Clima Organizacional, teniendo en cuenta que es de mucha importancia el uso de un manual de mejora.

Apreciación general:

Los autores utilizados como referencia a nivel nacional me sirvieron de ayuda como antecedentes para el presente trabajo. Ya que, al ser autores de mi propio país conocen más de cerca la situación actual del mercado laboral en estos últimos años. Es por ello que estos autores, también se plantearon objetivos semejantes o iguales al que se realizó en mi investigación; dándole importancia al Clima Organizacional de las empresas peruanas, con la única finalidad alcanzar la satisfacción y bienestar de la población trabajadora del país.

2.2. Bases Teóricas

Para hacer referencia al marco teórico, es importante definir el Clima Organizacional para ir conociendo la variable, dimensiones y su teoría para la cual hemos considerado a investigadores como Likert, Litwin y Stringer, Brunet, etc.

2.2.1. Clima Organizacional

Likert (1968), refiere al Clima Organizacional como factor dependiente al comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales basándose en la percepción de las personas, ya sea con referencia a la organización y sus componentes, se vuelve insistente con la mentalidad y percepción de los colaboradores.

Litwin & Stringer (1968), indican que el Clima Organizacional se conceptualiza, como la persona se comporta en su ambiente de trabajo, esto trata de dar explicaciones de los aspectos importantes al comportamiento de los colaboradores en las organizaciones.

Brunet (1987) menciona al Clima Organizacional, como una de las características principales de una organización, así como las de un individuo, que se le caracteriza por ser innata y única, ya que pueden contribuir en su personalidad. Esto, se puede interpretar que cada organización es única y por ello hace la comparación con las características innatas de una persona.

Álvarez (1995), define al Clima Organizacional como un buen lugar de trabajo, que resulta de la manifestación y expresión de los factores interpersonales, físicos y organizacionales. El ambiente donde los trabajadores desarrollan su trabajo, cómo esta influye de manera notoria ante la satisfacción y comportamiento, obteniendo como resultado una mejor creatividad y productividad.

Palma (2004), nos dice que el Clima Organizacional o laboral, es la impresión sobre los aspectos que tengan vinculación con el ambiente de trabajo, el cual permite diagnosticar la orientación de acciones que nos permiten prevenir y corregir con la finalidad de lograr la optimización y fortalecimiento de procesos y resultados en la organización.

Ivancevich (2006), indica que el Clima Organizacional es el estudio de comportamientos y desempeño en el entorno organizacional, cuyo único objetivo es aprender sobre las percepciones, acciones individuales, valores y capacidades de cada colaborador, con respecto al ambiente laboral y cómo este puede afectar a la organización.

Chiavenato (2009), hace la definición del Clima Organizacional como la suma o calidad de características ambientales experimentadas o percibidas por todos los trabajadores de la organización, y cómo influye poderosamente en su comportamiento. Este concepto nos señala que el Clima Organizacional tiene varios factores que influyen en las necesidades personales.

Chiavenato (2011), hace referencia al Clima Organizacional como la relación que existe entre todos los colaboradores de la organización, que van relacionados al nivel de motivación y los factores del entorno. Quiere decir, los aspectos que brinda la organización para estimular la motivación en los trabajadores y obtener mayor interés y colaboración en la ejecución de sus actividades dentro de la organización, logrando satisfacer las necesidades de los mismos.

Apreciación personal:

Tras las definiciones de los reconocidos autores, y desde mi punto de vista, defino al Clima Organizacional como, el comportamiento del hombre dentro de una organización, la percepción del trabajador hacia su área de trabajo y el nivel de satisfacción que se pueda obtener a través de ella.

2.2.1.1. Características del Clima Organizacional.

Según Brunet (1987), menciona al Clima Organizacional como una variable con múltiples dimensiones y por ello señala las siguientes características:

Figura 2.
Características del Clima Organizacional

-El clima es una configuración particular de variables situacionales
-Sus elementos constitutivos pueden variar aunque el clima puede seguir siendo el mismo.
-El clima tiene una connotación de continuidad pero no de forma permanente como la cultura, por lo tanto puede cambiar después de una intervención particular.
-El clima esta determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las aptitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
-El clima es exterior al individuo quien, por el contrario, puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza.
-El clima es distinto a la tarea, de tal forma que se pueden observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea.
-El clima está basado en las características de la realidad externa tal como las percibe el observador o el actor.
-Puede ser difícil describirlo con palabras, aunque sus resultados pueden identificarse fácilmente.
-Tiene consecuencias sobre el comportamiento.
-Es un determinante directo de la comportamiento porque actúa sobre las actitudes y expectativas que son determinantes directos del comportamiento.

Nota. Tomado de Taguiri, pág. 24-25. Brunet L. (1987)

La Figura 2. se observan todas las características que señala el autor Brunet, en referencia al Clima Organizacional, haciendo énfasis en existen varios factores que atribuyen para bien o para mal, al Clima Organizacional dentro de la organización.

La autora Silva (1996), hace referencia a las siguientes características del Clima Organizacional:

El Clima Organizacional es diferente a la cultura organizacional.

Se explora a través de varios procedimientos.

El Clima Organizacional es externo al individuo.

Rodriguez (2011), este autor hace referencia que el Clima Organizacional se caracteriza como:

El comportamiento de las personas se modifica de acuerdo con el clima de cada empresa.

El Clima Organizacional de cada empresa influye en la identidad y compromiso de los colaboradores.

Las organizaciones aparentan cierta estabilidad si se habla del clima organizacional con la finalidad de efectuar la permanencia de sus colaboradores.

Que una empresa presente problemas como el ausentismo, la rotación de personal, pueden significar que existe un mal clima organizacional y a su vez ocasionar la insatisfacción de sus trabajadores.

El Clima Organizacional puede ser alterado o modificado por los mismos trabajadores de la empresa, ya que esto se ve reflejado en su comportamiento y actitud.

Las variables estructurales de una organización, podría afectar el clima organizacional.

Los autores, Litwin & Stringer (1998) hacen referencia a las siguientes características del Clima Organizacional:

El Clima Organizacional repercute en el comportamiento.

Son las características que se encuentran en el ambiente de trabajo.

Se perciben de forma directa e indirecta por los trabajadores.

Es la diferencia de una organización con otra, y también entre secciones dentro de la misma empresa.

2.2.1.2. Tipos de Clima Organizacional.

Según el autor Likert (1999) existen 2 tipos de Clima Organizacional, clima autoritario y clima participativo, los cuales se subdividen en 2, ambos de detallan en la Figura 3.

Figura 3.

Tipos de clima organizacional

CLIMA AUTORITARIO-EXPLOTADOR	CLIMA AUTORITARIO-PATERNALISTA	CLIMA PARTICIPATIVO-CONSULTIVO	CLIMA DE PARTICIPACIÓN EN GRUPOS
Compuesto por el sistema I.	Compuesto por el sistema II.	Compuesto por el sistema III.	Compuesto por el sistema IV.
La dirección no posee confianza en sus empleados.	.Existe confianza entre la dirección y sus subordinados.	Existe confianza entre supervisores y subordinados.	Plena confianza en los empleados por parte de la dirección.
Se caracteriza por usar amenazas ocasionales recompensas.	Se utilizan recompensas y castigos como fuente de motivación.	Se satisfacen necesidades de prestigio y autoestima y utilizando recompensas y castigos sólo ocasionalmente.	Las motivación de los empleados se da por su participación, por e implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento.
Decisiones y objetivos se toman únicamente por la alta gerencia.	La mayor parte de las decisiones la toman la alta gerencia, pero algunas se toman en niveles inferiores.	Se permite a los empleados tomar decisiones específicas.	La toma de decisiones está diseminada en toda la organización.
La comunicación y no existe más que en forma de directrices e instrucciones específicas. Comunicaciones Verticales.	Prevalecen comunicaciones y forma de control descendentes sobre ascendentes.	La comunicación es descendente, el control se delega de arriba hacia abajo.	Comunicación ascendente-descendente y lateral.

Nota. Chiavenato (2011)

Estos tipos de Clima Organizacional, detallados líneas arriba, nos dan una mejor percepción de acuerdo con el tema, pues sirven como patrones relacionados a la conducta que tienen los miembros de una empresa y como se relacionan directamente con los jefes y la dirección. Sirve de ayuda, para poder identificar qué tipo de Clima podemos ofrecer a nuestros trabajadores y cómo éste puede ayudar o perjudicar a la empresa.

2.2.1.3. Importancia del Clima Organizacional.

Según algunos autores y estudios realizados sobre el Clima Organizacional, nos indican que es de mucha importancia enfocarnos en ello, porque ahí es donde se reflejan las actitudes, los valores que poseen y creencias de todos los trabajadores de una organización; cómo ellos viven

su experiencia dentro de cada empresa. Esto sirve de ayuda para el administrador, ya que, para obtener un buen diagnóstico del Clima Organizacional dentro de su empresa, se necesitan indicadores relacionados, y para lograr una medición y obtención de datos correctos, se encuentran múltiples herramientas.

En síntesis, el clima organizacional es un factor que determina el rumbo de las empresas. Se detallan algunas ventajas y desventajas que existen en toda empresa, respecto al Clima Organizacional:

a) Desventajas de un Clima Organizacional negativo:

Constantes quejas y comentarios negativos.

Alta rotación de personal.

Individualidad en el desarrollo de actividades.

Baja productividad.

Alto nivel de estrés laboral.

Ausentismo e impuntualidad del personal.

Desmotivación y falta de compromiso.

Mala reputación a la empresa con respecto a su imagen y entorno.

b) Ventajas de un buen Clima Organizacional:

Mejora de la productividad y desempeño del personal.

Incremento de la satisfacción del personal.

Estabilidad y compromiso de los trabajadores.

Trabajo en equipo.

Ambiente agradable y amigable.

2.2.1.4. Dimensiones del Clima Organizacional.

Para definir las dimensiones, tenemos el aporte de diferentes autores y sólo se detallarán a fondo las del autor que se usó de referencia para el desarrollo del trabajo:

a) Brunet L. (1987)

Afirma las siguientes 4 dimensiones para evaluar al Clima Organizacional:

Autonomía individual.

Hace referencia a la independencia de los trabajadores, donde incluya la responsabilidad y las políticas o normas de la empresa.

Tipo de recompensa.

Básicamente está relacionado con los aspectos económicos y las posibles opciones de ascenso dentro de la empresa.

Consideración, agradecimiento, apoyo.

Hace referencia al apoyo neto que recibe el trabajador por parte de su jefe inmediato y compañeros de la empresa.

Grado de estructura del puesto.

La siguiente dimensión se encarga de medir el nivel y método de trabajo a cargo de los jefes inmediatos o superiores.

b) Palma S. (2021)

Esta autora detalla 4 dimensiones del Clima Organizacional.

Supervisión

Hace referencia a la apreciación del supervisor en la realización y ejecución de las tareas asignadas dentro de la empresa, por parte de los trabajadores.

Involucramiento laboral

Está relacionado a la identificación y compromiso para el cumplimiento de metas u objetivos dentro de la organización.

Condiciones laborales

Toma en cuenta al reconocimiento que se les dan a los trabajadores de la empresa, ya sean económicos y/o no monetarios en base al cumplimiento de tareas.

Comunicación

Sirve para el funcionamiento y precisión del ambiente interno de la empresa.

Autorrealización

Hace referencia a la perspectiva del trabajador acerca de las oportunidades brindadas dentro de la empresa para lograr un desarrollo profesional y también personal.

c) Likert (1967)

Este autor nos detalla 8 dimensiones para medir la percepción del Clima Organizacional:

Métodos de mando.

Hace mención que el liderazgo le sirve de ayuda para influir en los trabajadores de la empresa.

Fuerzas de motivación.

Son los procedimientos que se utilizan para motivar a los colaboradores de la organización.

Procesos de comunicación.

Hace referencia a los tipos de comunicación que se utilizan para llegar a sus trabajadores y cómo estas se emplean en su centro de labores.

Influencia.

Esta dimensión es importante para el autor, ya que esto podría resultar favorable para el alcance de objetivos dentro de la organización dada a la cercanía y confianza entre el jefe inmediato y trabajador.

Toma de decisiones.

Es la información por la que se basa la toma de decisiones y el rol de funciones que existe en la empresa.

Planificación.

El autor señala que esta dimensión se establecen los objetivos de la empresa.

Control.

Básicamente habla de la distribución del control dentro de la organización.

Objetivos de rendimiento y Perfeccionamiento.

En pocas palabras, lo definen como la planificación deseada.

d) Litwin & Stringer (1968)

Estos autores indican que el Clima Organizacional posee de 9 dimensiones, las cuales serán detalladas a continuación:

Estructura

Responsabilidad

Recompensa

Desafío

Relaciones

Cooperación

Estándares

Conflictos

Identidad

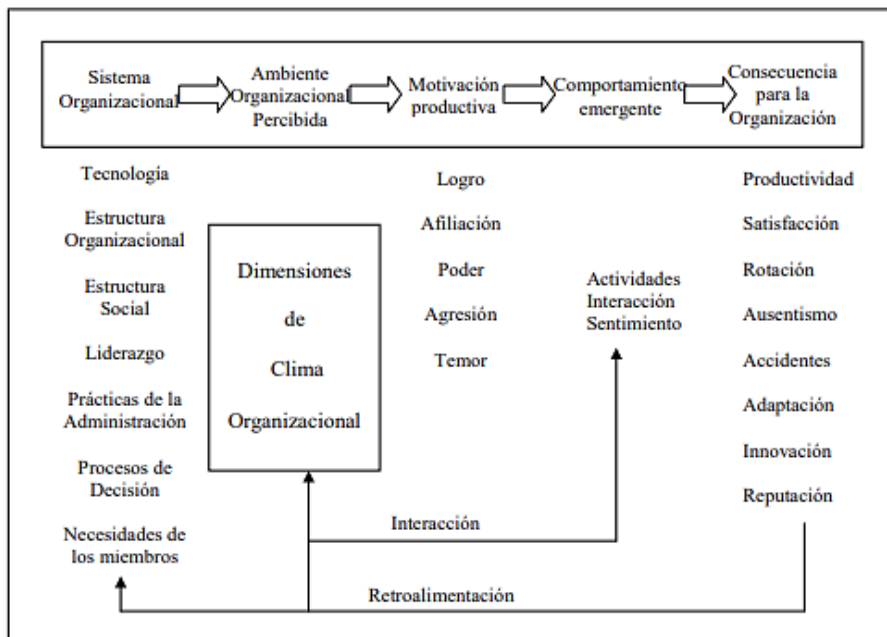
De las teorías mencionadas líneas arriba, la que se va a tomar en cuenta para la realización del presente trabajo son la de los autores Litwin & Stringer, quienes proporcionaron una mayor información y claridad respecto al Clima Organizacional, como tema principal. Esto sirvió de ayuda para plantear e introducir algunas mejoras, por lo que éste influye directamente al comportamiento de todos los colaboradores de una organización, como la motivación, el desempeño y su relación entre compañeros y jefes, durante su jornada laboral.

2.2.1.5. Modelo de Clima Organizacional.

✓ El Modelo de Clima Organizacional según Litwin & Stringer

La teoría de Litwin & Stringer (1968), habla sobre la conducta que presentan los trabajadores en una organización con referencia al Clima Organizacional, estos autores describen los factores principales y determinantes que influyen el comportamiento y percepción de cada trabajador, a través de la motivación. Es por lo que se vieron interesados en el comportamiento de la persona dentro de la organización y éste sirvió de ayuda para empezar su estudio. Este esquema fue planteado por los autores.

Figura 4.
Modelo de Litwin & Stringer



Nota. Litwin & Stringer (1968)

La Figura 4. sobre el modelo de Litwin & Stringer, se puede interpretar que las empresas son un conjunto de factores y procesos, tales como la tecnología, el liderazgo, estructura organizacional, etc., que son percibidos por los miembros de la empresa a través del Clima Organizacional, que está definida por los autores en 9 dimensiones. Esto impacta en la motivación de todos los miembros de la organización, el cual se ven reflejados en su

comportamiento, trayendo consecuencias basadas en la productividad, satisfacción, reputación, etc, de la organización.

Para el desarrollo de la investigación se han establecido las 9 dimensiones determinantes del clima organizacional, brindado por los autores. Sin embargo, para la investigación se utilizaron sólo 2 de ellas:

✓ Dimensiones según Litwin & Stringer

a) Estructura

Esta dimensión nos menciona acerca de la percepción de los trabajadores sobre las normas, procesos que existen en la empresa. Hablan también acerca de la estructura organizativa de la empresa, niveles jerárquicos y políticas de la empresa. Estas pueden facilitar o entorpecer el desarrollo de actividades dentro de la empresa.

b) Responsabilidad

Nos mencionan sobre la percepción que tiene cada trabajador acerca de la toma de decisiones, ser su propio jefe, su exigencia con respecto a tareas asignadas, es decir que ellos crean en la labor que realizan sin la necesidad de una constante verificación.

c) Recompensa

Es la medida que toma la organización para premiar o recibir un estímulo en respuesta al cumplimiento de tareas. Dado que este tendría que ser de acuerdo con las actividades que el trabajador realiza durante su jornada laboral, tratándose de un salario justo y de ser posible un bono si la empresa así lo decidiera.

d) Desafío

Esta dimensión se refiere a los desafíos y riesgos que se someten en el trabajo, tanto para la organización y los trabajadores, por lo que se debe realizar lo necesario para el cumplimiento de objetivos planteados y sobresalir ante la competencia, con la finalidad de mantener un nivel competitivo en el mercado laboral.

e) Relaciones

Nos menciona acerca de la percepción de los trabajadores siendo miembros de la organización, el ambiente que perciben, las

relaciones interpersonales con supervisores y miembros de su equipo de trabajo.

f) Cooperación

Hace referencia al instinto de ayuda que pueden recibir los trabajadores ante alguna interrogante o duda acerca de sus actividades, y el apoyo que se les brinda en el momento oportuno, por parte de sus compañeros de trabajo o jefe inmediato.

g) Estándares

Básicamente se refiere al énfasis que pone la organización con respecto al desempeño de los trabajadores en cuanto a la productividad que pueda exigir la empresa.

h) Conflictos

Es el sentimiento que pueden tener los jefes y trabajadores al momento de tener opiniones o comentarios opuestos, en la resolución de problemas y conflictos durante su desarrollo de actividades.

i) Identidad

Involucra el sentimiento de permanencia y aceptación hacia la empresa.

✓ ¿Cómo se mide el Clima Organizacional?

La herramienta más conocida y efectiva para medir el Clima Organizacional, es la encuesta y/o cuestionario, por lo que los autores constituyeron este instrumento con 50 ítems, relacionados a las 9 dimensiones que enfatizan. Este se aplicó a los trabajadores de la empresa en estudio, con la finalidad de lograr la obtención de datos relacionados al Clima Organizacional.

2.3. Definición de términos básicos

Actitudes: Son formas de medir el comportamiento, así resulte de manera positiva o negativa con relación a las metas u objetivos. También se da a conocer cómo se siente una persona acerca de alguien o algo.

Clima organizacional: Nos hace referencia a las percepciones de los trabajadores dentro de una empresa u entidad, con respecto al ambiente en donde realizan sus tareas, funciones y actividades diarias.

Condiciones de trabajo: Es la agrupación de diversos factores, ya sean sociales y físicos que forman parte del desarrollo de actividades o trabajo, y que este influye en el bienestar físico y mental de los trabajadores.

Cuestionario: Es una herramienta de investigación, que tiene por finalidad la recolección de datos e información, a raíz de los resultados que se puedan obtener.

Dimensiones: Son criterios de evaluación o análisis, que se presentan en las variables y se descomponen en indicadores.

Empresa: Es una unidad dedicada a realizar actividades comerciales e industriales, prestando bienes o servicios con fines lucrativos.

Implementación: Hace referencia a poner en funcionamiento o aplicar algunos métodos y medidas para lograr algo a cabo, con la finalidad de cumplir la puesta en marcha.

Motivación: Es el impulso por el cuál las personas inician, continúan o termina ciertas actividades o comportamientos, en un tiempo determinado.

Percepción: Es la impresión o sensación que se siente en referencia a algo material o sentimental.

Satisfacción: Es la acción o respuesta ante un estado de bienestar.

CAPÍTULO III. DESARROLLO DEL TRABAJO PROFESIONAL

El presente trabajo tiene como objetivo general, la propuesta de un plan de mejora del clima organizacional para la empresa ACR Sistemas integrales S.A.C. ubicada en el distrito de Carabaylo, departamento de Lima. Para llevarlo a cabo se realizó una investigación no experimental y cuantitativa, debido a que se aplicó el cuestionario como herramienta para la recolección de datos estadísticos. Siendo 50 trabajadores quienes participaron en la resolución del cuestionario.

3.1. Determinación y Análisis del Problema

3.1.1. Problemática de la Empresa

La pandemia del COVID 19, resultó de manera positiva y negativa, en el sector empresarial, de modo que algunos negocios buscaron una nueva forma de mejora e innovación o reinención ante la circunstancia. Esto hizo que la competencia del mercado laboral y empresarial incrementara relativamente, haciendo que las empresas refuercen los lazos entre trabajador y empleador. Ya que, vieron en el capital humano una gran fuente de valor e importancia para el crecimiento de la organización, logrando así alcanzar los objetivos y metas trazadas, prestándole mayor atención al clima organizacional. Esta es una empresa nueva en el mercado empresarial, apenas fundada a fines del año 2020, de modo que no se contó con previa información para el siguiente estudio, a pesar de ser una empresa con amplio legado familiar.

Sin embargo, se pudieron identificar algunos problemas, por los que viene atravesando la empresa. Uno de ellos, es que existe una mala comunicación interna, por lo que la relación entre trabajador y jefe es escasa y poco amigable; las reuniones con los trabajadores son muy poco frecuentes, y tampoco se sienten identificados con la empresa debido a la falta de interés de la gerencia. Quizás, en algún momento de nuestra vida profesional y laboral, al menos una vez a lo largo de nuestra trayectoria, hemos tenido problemas con algún compañero de trabajo o con nuestros jefes o superiores, en el cual hemos expresado nuestro malestar, la falta de solidaridad y la poca empatía para el desarrollo del trabajo en equipo. Para evitar que esto suceda o llegue a pasar, es importante establecer algunas posibles

alternativas ante estas situaciones, y así lograr sobrellevar la situación obteniendo un resultado favorable y positivo.

Por otro lado, los trabajadores no cuentan con incentivos ni bonificaciones extras, haciendo que esto sea un factor de desmotivación y de constante desinterés por parte de sus trabajadores. El jefe inmediato no tiene ningún cumplido hacia sus trabajadores a cargo, ni brinda felicitaciones al término de un proyecto entregado a tiempo. Esta situación está afectando seriamente el rendimiento y productividad de los trabajadores, las constantes quejas y comentarios negativos, está trayendo consigo la insatisfacción de estos. Del mismo modo, se han incrementado las faltas injustificadas y las constantes solicitudes de permisos, pues estas deficiencias están siendo notorias y necesitan de ayuda urgente antes de que caigan en la alta rotación de personal y el daño sea irreversible.

3.1.2. Análisis del Problema

Con lo mencionado líneas arriba, se busca determinar las posibles recomendaciones para lograr el mejoramiento de los problemas que está atravesando en la actualidad la empresa. Con la finalidad de lograr un buen clima organizacional y que esto conlleve a una mejora en la motivación y desempeño de sus trabajadores.

Para medir el nivel del Clima Organizacional en cada una de sus dimensiones, se utilizó como herramienta, la encuesta de Litwin & Stringer, utilizando la escala de Likert. Se usaron todas las dimensiones para el clima organizacional, con la finalidad de realizar un previo diagnóstico en referencia al Clima Organizacional dentro de la empresa ACR sistemas integrales S.A.C. Con la información obtenida, se dio inicio al plan de mejora.

3.1.3. Población y Muestra

Tabla 1.

Trabajadores de la empresa

POBLACIÓN	CANTIDAD
Gerencial	2
Jefaturas	2
Administrativo	8
Operativo	45
TOTAL	57

Nota. Elaboración propia

Actualmente la empresa ACR sistemas integrales S.A.C., cuenta con un total de 57 trabajadores, debido a los proyectos que están siendo ejecutados. Por lo que, participó una población de 50 trabajadores en la realización de la encuesta, con una confianza del 95% y un margen de error de + - 5%.

3.1.4. Recolección de Datos

Como principal técnica a utilizar en la recolección de datos, fue la encuesta, basada en las teorías y dimensiones de Litwin & Stringer adaptada por Hernandez et al. (2019). Fue enviada a cada colaborador, para su resolución de forma anónima y constó de 27 preguntas cerradas, utilizando la escala de Likert, con una calificación desde totalmente en desacuerdo hasta totalmente de acuerdo.

3.1.4.1. Resultados de la Encuesta.

Tras la encuesta realizada a los trabajadores de la empresa ACR sistemas integrales S.A.C., estos fueron los resultados obtenidos:

Tabla 2.

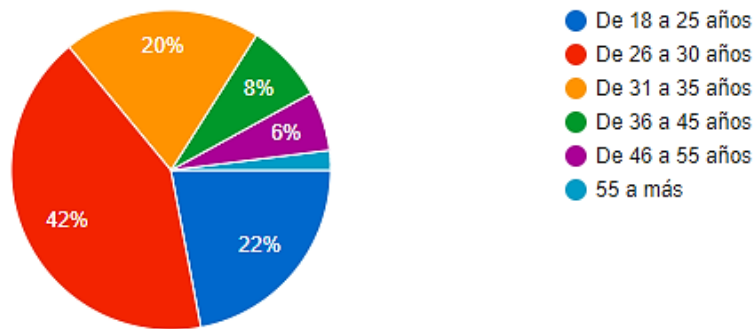
Trabajadores según su edad

CATEGORIA	f	%
De 18 a 25 años	11	22
De 26 a 30 años	21	42
De 31 a 35 años	10	20
De 36 a 45 años	4	8
De 46 a 55 años	3	6
55 a más	1	2
TOTAL	50	100%

Nota. Elaboración propia en base a los resultados obtenidos de la encuesta

Figura 5.

Trabajadores según su edad



Nota. Tomado de Google Forms

Interpretación:

En la Tabla 3. se evidencia que existe mayor cantidad de trabajadores que comprenden las edades de 26 a 30 años con un 42% de toda la población encuestada, luego los trabajadores de 18 a 25 años con un 22%, trabajadores de las edades de 31 a 35 años con un 20%, edades entre los 36 a 45 años con un porcentaje de 8%, por consiguiente, trabajadores de las edades entre 46 a 55 años con un 6% y por último un 2% de la población con edades de 55 años a más.

Resultados de las dimensiones

Tabla 3.
Resultados de las dimensiones

N°	DIMENSIONES	ITEMS	RESULTADOS
1	ESTRUCTURA	<p>En esta empresa las tareas están claramente definidas</p> <p>En esta empresa las tareas están lógicamente estructuradas</p> <p>En esta empresa se tiene claro quién manda y quién toma decisiones</p> <p>Conozco claramente las políticas de esta empresa</p> <p>Conozco claramente la estructura organizativa de esta empresa</p> <p>En esta empresa no existen muchos papeleos para hacer las cosas</p> <p>El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta)</p> <p>Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación</p> <p>En esta empresa, a veces no se tiene claro a quién reportar</p> <p>Nuestros jefes muestran interés por que las normas, métodos y procedimientos estén claros y sean cumplidos</p>	<p>Los trabajadores de la empresa, tienen conocimientos claros respecto a sus tareas y actividades, durante su jornada diaria. Sin embargo, según los resultados obtenidos, indican un poco de dudas sobre a quién reportar, pero esto no significa problema alguno, ya que solo reportan a su jefe inmediato o capataz.</p>
2	RESPONSABILIDAD	<p>No nos confiamos mucho en juicios individuales; casi todo se verifica dos veces.</p> <p>¿A mi jefe le gusta que haga bien mi trabajo, sin estar verificándolo con él?</p> <p>¿Mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto, yo soy responsable por el trabajo?</p> <p>¿En esta empresa salgo adelante cuando tomo la iniciativa, y trato de hacer las cosas por mí mismo?</p> <p>¿Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben de resolver los problemas por sí mismas?</p> <p>¿En esta empresa, cuando alguien comete un error, siempre hay una gran cantidad de excusas?</p> <p>¿En esta empresa, uno de los problemas es que las personas no toman responsabilidades?</p>	<p>Se puede afirmar, que los trabajadores se encuentran cómodos aceptando la confianza de su jefe inmediato en la realización de sus tareas diarias, sin la necesidad de estar corroborándose la información o actividad en cualquier momento, aceptando con toda responsabilidad su cargo.</p>
3	RECOMPENSA	<p>En esta empresa existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.</p> <p>Las recompensas e incentivos que se recibe en esta empresa son mejores que las amenazas y críticas.</p> <p>Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.</p> <p>En esta empresa hay muchísima crítica</p> <p>En esta empresa no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo</p> <p>Cuando cometo un error, me sancionan</p>	<p>Uno de los principales problemas de la empresa, recaen sobre esta dimensión, dado que el personal se siente poco recompensado, a pesar de lograr sus metas, sin embargo, el rendimiento ha ido disminuyendo debido a las carencia de reconocimiento y oportunidades.</p>
4	DESAFIO	<p>¿La filosofía de esta empresa es que a largo progrese más si hacemos las cosas lentas, pero certeramente?</p> <p>¿Esta empresa ha tomado riesgos en los momentos oportunos?</p> <p>¿En esta empresa tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente, para estar delante de la competencia</p> <p>¿La toma de decisiones en esta empresa se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad?</p> <p>¿Aquí la empresa se arriesga por una buena idea?</p>	<p>Los datos obtenidos fueron favorables para la empresa, debido a que los trabajadores se encuentran de acuerdo con la dirección en asumir riesgos en momentos oportunos para poder sobresalir en el mercado laboral y ante la competencia.</p>

5	RELACIONES	¿Entre la gente de esta empresa prevalece una atmósfera amistosa?	Esta dimensión refleja que, el Clima Organizacional de la empresa, se ve afectado en cuanto a la relación y confianza que existe entre compañeros de trabajo.
		¿Esta empresa se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable?	
		¿Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta empresa?	
		¿Las personas en esta empresa tienden a ser frías y reservadas entre sí?	
		¿Las relaciones jefe-trabajador tienden a ser agradables?	
6	COOPERACION	¿En esta empresa se exige un rendimiento bastante alto?	Existe conformidad ante estas interrogantes, dado que el personal está capacitado para trabajar en actividades que exijan un rendimiento bastante alto. Están dispuestos a cooperar con la dirección.
		¿La dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar?	
		¿En esta empresa siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal?	
		¿La dirección piensa que, si todas las personas están contentas, la productividad marcará bien?	
		¿Aquí es más importante llevarse bien con los demás, que tener un buen desempeño?	
7	ESTÁNDARES	Si me equivoco, las cosas las ven mal mis superiores	La relación entre jefe y trabajador en esta empresa, es poca según los datos obtenidos. Sin embargo, esto no quiere decir que sean totalmente ignorados por la dirección, ni excluidos por la misma.
		Los jefes hablan acerca de mis aspiraciones dentro de la empresa	
		Las personas dentro de esta empresa no confían verdaderamente una en la otra	
		Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil	
		La filosofía de nuestros jefes enfatiza el factor humano, como sienten las personas	
8	CONFLICTO	¿En esta empresa se causa buena impresión si uno se mantiene callado, para evitar desacuerdos?	Según los resultados obtenidos, los trabajadores opinan que sus jefes propician la discusión y enemistad al momento de tener puntos de vista diferentes y no brindan una solución inmediata y oportuna ante los problemas.
		¿La actitud de nuestros jefes es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable?	
		¿Los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos?	
		¿Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes?	
		¿Lo más importante en la empresa es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible?	
9	IDENTIDAD	Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta empresa	A pesar de los problemas en la organización, los trabajadores se sienten orgullosos de pertenecer a esta empresa.
		Siento que soy miembro de un equipo que funciona	
		Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la empresa	
		En esta empresa cada cual se preocupa por sus propios intereses	

Nota. Cuestionario de Litwin & Stringer adaptado por Hernández et al (2019), en base a los resultados obtenidos en la encuesta.

En la Tabla 3. Se logró realizar un pequeño resumen por cada dimensión aplicada mediante el cuestionario, asimismo se podrán encontrar los gráficos de dichos resultados obtenidos por cada dimensión, en la sección de anexos.

3.2. Modelo de Solución Propuesto

3.2.1. Plan de Mejora del Clima Organizacional

Inducción

La propuesta del plan de mejora del clima organizacional de la empresa ACR sistemas integrales S.A.C. tiene como fin, solucionar los puntos más críticos que la empresa presenta en la actualidad. Tomando en cuenta que, uno de los problemas principales, es la pésima comunicación interna que vienen desarrollando constantemente, trayendo consigo consecuencias perjudiciales en cuanto al desempeño de los trabajadores, incluyendo los comentarios desalentadores y conflictivos que existen dentro de la empresa. Cabe mencionar que estos inconvenientes se ven reflejados en la baja producción de estos últimos meses.

Es así, que la propuesta de este plan servirá de ayuda para que todos los trabajadores, como el gerente general, capataz, chofer, etc., conozcan las estrategias y acciones necesarias ante situaciones adversas, y puedan ser capaces de ponerlo en práctica, en la empresa y en su vida cotidiana. Para el desarrollo de este, se han recurrido a diferentes fuentes bibliográficas y teorías con referencia al clima organizacional, para así obtener las estrategias necesarias e importantes a usar en el plan de mejora.

Justificación

El clima organizacional, se ha vuelto una prioridad para las empresas post COVID e incluso desde años anteriores, dado que es importante realizar una evaluación cuando tenemos la certeza de que algo no va bien en nuestra organización, ya que estos factores pueden dañar el Clima Organizacional y resultar perjudicial para la empresa. Para alcanzar el éxito en nuestra organización, el capital humano debe sentirse motivado y satisfecho en su lugar de trabajo, logrando así el cumplimiento de metas y objetivos, trayendo beneficios para la organización y para los trabajadores. Este plan de mejora será de ayuda y proporcionará las estrategias necesarias y favorables para los miembros de la organización.

Alcances

Este plan de mejora para el clima organizacional está dirigido principalmente al personal administrativo y operativo de la empresa ACR sistemas integrales S.A.C. Así mismo, servirá de ayuda a empresas públicas y privadas de todos los sectores, a nivel nacional y mundial.

Objetivos

Objetivo general

Mejorar el Clima organizacional, para incrementar el nivel de satisfacción y de desempeño en los trabajadores de la empresa ACR sistemas integrales S.A.C.

Objetivos específicos

Mejorar los incentivos económicos y de reconocimiento en la empresa ACR sistemas integrales S.A.C.

Mejorar la comunicación interna de la empresa ACR sistemas integrales S.A.C.

Propuesta de Mejora del Clima Organizacional

A partir de los resultados obtenidos y según el modelo de clima organizacional de Litwin & Stringer, en base a lo desarrollado en el capítulo II del presente trabajo de suficiencia, se tomó en cuenta lo siguiente:

Propuesta

Figura 6.

Evaluación de resultados de la propuesta

N°	DIMENSIONES	DIAGNÓSTICO	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS DE MEJORA	ACCIONES	PERIODO
1	RECOMPENSA	No existen incentivos monetarios y no monetarios por el buen desempeño laboral de los trabajadores.	Incrementar la productividad y rendimiento	Establecer metas a corto plazo	Alinear los trabajos en equipo	Semestral
			Reconocer el trabajo y esfuerzo	Programa de reconocimiento laboral	Optimizar procesos	Anual
			Incrementar la motivación	Fomentar el desarrollo profesional	Por puntualidad y compromiso	Mensual
					Por cumplimiento de objetivos	Trimestral
2	CONFLICTO	Los jefes son autoritarios y propician conflictos entre compañeros, debido a su mala comunicación y resolución de problemas	Restablecer la comunicación interna	Programa de capacitación	Realizar feedback	Trimestral
			Mejorar la relacion jefe - trabajador	Optimizar los canales de comunicación	Posibilidades de acensos	Anual
					Talleres de liderazgo	Anual
			Lograr una mayor satisfacción	Desarrollar una cultura de mejora continua	Capacitaciones en comunicación vertical	Anual
					Hacer uso de los canales bidireccionales	Diario
			Establecer reuniones de forma periódica	Quincenal		
Fomentar la participación	Diario					
Retroalimentación	Semanal					

Nota. Elaboración propia

En la Figura 6., se observa que se realizaron algunos diagnósticos en referencia a cada dimensión que va relacionada a los problemas que está atravesando la organización. Esta serie de objetivos y estrategias se ejecutaron en la empresa ACR sistemas integrales S.A.C., con la finalidad de alcanzar todos los objetivos trazados.

Cronograma de la propuesta

Para llevar a cabo las actividades planteadas en la propuesta de mejora, se planteó el cronograma de la Tabla 5.:

Tabla 4.
Cronograma

ACTIVIDADES	PERIODO																		
	AGOSTO				SETIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE		
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3
Programa de reconocimiento laboral																			
Reconocimiento del empleado del mes por puntualidad y compromiso																			
Alineación y agrupación de equipos de trabajo																			
Realizar Feedback																			
Establecer reuniones de forma periódica																			
Oportunidad de ascensos																			
Talleres de liderazgo																			
Capacitaciones en comunicación vertical																			
Cumplimiento de objetivos a corto plazo																			
Uso de canales bidireccionales																			
Fomentar la participación																			
Retroalimentación																			

Nota. Elaboración propia

Estas actividades se desarrollaron para el plan de mejora, con la finalidad de lograr el alcance de los objetivos específicos en la presente investigación.

Obteniendo a favor un mejor Clima Organizacional y el compromiso de las autoridades correspondientes para la continuación y aplicación de esta.

Presupuesto

Las actividades planteadas tienen un costo y para ello se realizó el siguiente presupuesto:

Tabla 5.
Presupuesto

PRESUPUESTO	MONTO
Reunion con el gerente general	S/30.00
Presentación del plan de mejora - impresión	S/35.00
Materiales de apoyo para las capacitaciones (lapiz, lapicero, blocks)	S/180.00
Tema: Liderazgo	S/650.00
Reconocimiento mensual sobre puntualidad (diplomas)	S/25.00
Tema: Comunicación Vertical ascendente/descendente	S/350.00
Servicio (internet, luz)	S/800.00
Programa de reconocimiento laboral	S/510.00
Servicio de transporte	S/200.00
Informe final	S/520.00
TOTAL	S/3,300.00

Nota. Elaboración propia

Este monto final, de S/. 3,300.00 es la inversión que se realizó para obtener resultados favorables para la obtención de un buen clima organizacional dentro de la empresa estudiada. Esto fue muy beneficioso para el control interno, orientando a los trabajadores y jefes al cumplimiento del presente plan de mejora.

3.2.2. Estrategias de mejora para las dimensiones de interés

A. Dimensión: Recompensa

Establecer metas a corto plazo

Programa de reconocimiento laboral

Fomentar el desarrollo profesional

B. Dimensión: Conflicto

Programa de capacitación

Optimizar los canales de comunicación

Desarrollar una cultura de mejora continua

3.2.2.1. Programa de Capacitación.

El siguiente programa se llevó a cabo, con la finalidad de mejorar los incentivos laborales y la comunicación interna de la empresa ACR sistemas integrales S.A.C.:

Talleres de liderazgo
Capacidades de un líder
Adaptación al cambio
Trabajo en equipos
Comunicación efectiva
Canales de comunicación
Toma de decisiones
Resolución de conflictos
Análisis de barreras comunicativas



3.2.2.2. Programa de Reconocimiento laboral.

Este programa sirvió en la mejoría de la dimensión recompensa en la empresa ACR sistemas integrales S.A.C.:

Reconocimiento al mejor trabajador por puntualidad y compromiso.
Posibilidades de ascensos.
Realización de actividades sociales (aniversario de la organización, cumpleaños y navidad).



3.2.3. Contribución profesional

Pertenecer a la empresa en estudio y desarrollarme de forma profesional, refleja el interés de velar por el bienestar de los trabajadores que la conforman. Motivo por el cuál se buscó obtener un buen Clima Organizacional, debido a las experiencias vividas, y conozco el daño que estas pueden generar en los trabajadores y como afectan en su rendimiento diario. La empresa se encuentra en constante crecimiento y mejora, es por ello que los trabajadores continúan prestando sus servicios debido a la importancia que se les brinda.

3.3. Resultados

La propuesta e implementación del plan de mejora del clima organizacional dentro de la empresa ACR sistemas integrales S.A.C. resultó ser totalmente beneficiosa para toda la organización. Reflejando cambios desde el día uno de su aplicación; el costo realizado es una inversión, con beneficio para los trabajadores, pues ellos aprovecharon las herramientas que se les brindó para fortalecer y eliminar los problemas por los que atravesaban.

- ✓ Se inició la implementación, realizando una reunión para indicar el comienzo de actividades según el cronograma establecido, 28/08/2023.

- ✓ Se tuvo el taller de liderazgo, donde participaron jefes y trabajadores, se adjunta fotos en los anexos.
- ✓ La primera semana del mes de Setiembre, fue la primera interacción con el personal, en fomentar el reconocimiento de la puntualidad y compromiso, para así lograr un efecto positivo y de alegría para el trabajador destacado. Esta actividad se realiza cada inicio de mes.
- ✓ Cada semestre se realizó la asignación y orden de trabajadores en cada grupo de trabajo, con la finalidad de incrementar las relaciones interpersonales. Este inició a quincena del mes de Setiembre.
- ✓ Se están realizando reuniones de forma quincenal con la finalidad de estrechar la relación entre jefe y trabajadores, logrando cumplir con el objetivo de usar los canales bidireccionales y evitar conflictos en la organización.
- ✓ Se cumplió el objetivo de establecer una mejor comunicación interna y para ello se desarrolló una breve capacitación, donde incluían talleres y trabajo en equipo.
- ✓ Las charlas de inducción para los nuevos trabajadores, ya se realiza de forma personalizada y didáctica, con PPT de ayuda para evitar olvidarnos de puntos importantes.
- ✓ Se realizó actividades sociales por cada cumpleaños y en navidad se entregaron canastas a cada trabajador.
- ✓ Fomentar una cultura de mejora continua se aplica de forma diaria, con la intención que los trabajadores participen y se involucren con la organización.

Para la dimensión Estructura, no se realizaron estrategias debido a que esta dimensión se encuentra con resultados favorables para la empresa y no genera conflictos según los datos obtenidos mediante la encuesta.

Para la dimensión Responsabilidad, se puede afirmar que los trabajadores se encuentran satisfechos aceptando la confianza de su jefe inmediato, en la realización de tareas diarias, sin que esta se corrobore reiteradas veces.

Para la dimensión Recompensa, se propuso incentivar al cumplimiento de objetivos dentro de su área de trabajo, para ello se realizó un programa de reconocimiento laboral, basados en la puntualidad, compromiso y disciplina. Esto sirvió de ayuda para motivar al personal y lograr en ellos un mejor desempeño e incremento de su rendimiento en la realización de actividades. También se realizó un feedback, con el fin de que este sirva de ayuda a la organización y se pueda brindar oportunidades de ascenso.

Para la dimensión Desafío, los datos obtenidos fueron favorables para la empresa, debido a que los trabajadores se encuentran de acuerdo con la dirección en asumir riesgos en momentos oportunos para sobresalir en el mercado laboral.

Para la dimensión Relaciones, no se realizaron estrategias debido a que esta dimensión se encuentra relacionada con la dimensión conflicto y hace referencia al Clima Organizacional de la empresa.

Para la dimensión Cooperación, solo se obtuvieron resultados positivos según el diagnóstico situacional de la empresa, realizado mediante la encuesta.

Para la dimensión Estándares, también se obtuvieron resultados positivos durante la aplicación de la encuesta.

Para la dimensión Conflicto, se propuso realizar talleres y charlas sobre liderazgo, comunicación vertical de forma ascendente y descendente, con la finalidad de lograr una comunicación interna asertiva. Se logró un cambio notable en las últimas semanas del mes de noviembre y comienzos de diciembre. Se logró evidenciar que los jefes están haciendo uso y respetando el plan de mejora, dado que han visto los cambios reflejados en el comportamiento y actitud de los

trabajadores. Con ello, se pudo decir que el plan está dando resultados positivos dentro de la empresa.

Para la dimensión Identidad, se obtuvo que a pesar de los problemas que se presentaron, esta dimensión sigue fortaleciéndose al igual que las otras mencionadas.

CONCLUSIONES

Se implementó el plan de mejora del Clima Organizacional dentro de la empresa ACR sistemas integrales S.A.C. distrito de Carabayllo: Este fue beneficioso para lograr un ambiente saludable y armonioso, dado a su mejora, el Clima Organizacional actualmente es bueno.

Se logró determinar el Clima Organizacional de la empresa ACR Sistemas Integrales S.A.C., mediante la encuesta que se realizó un diagnóstico sobre la situación de la empresa, obteniendo resultados negativos en las dimensiones recompensa y conflicto que fueron las que sirvieron en la ejecución del plan de mejora. Sin embargo, las dimensiones de responsabilidad, relación, desafío, cooperación, estructura, estándares e identidad resultan tener un porcentaje favorable, dado que la empresa está en constante fortalecimiento de estas dimensiones.

El desarrollo del plan de mejora fue en base a los resultados obtenidos de la encuesta, planteando programas de capacitación y de reconocimiento para los trabajadores. Pues estos sienten que la empresa les brinda un lugar de trabajo estable y de oportunidades de crecimiento profesional. Por ello, a través de la investigación, se puede confirmar lo mencionado líneas arriba, basándonos en los resultados obtenidos.

RECOMENDACIONES

Se recomienda a futuras investigaciones, aplicar el plan de mejora del Clima Organizacional, debido a los resultados favorables.

Se recomienda a la dirección de la organización, continuar con la implementación del plan de mejora del clima organizacional, ya que los resultados obtenidos a través de su aplicación fueron favorables para todos los miembros de la empresa.

Se recomienda realizar evaluaciones de forma periódica, para incentivar al personal a mejorar en el desarrollo de sus actividades, con la finalidad de promover los ascensos dentro de la organización.

Se recomienda determinar los niveles del Clima Organizacional en determinado periodo de tiempo con la finalidad de evitar alguna disminución o detección de nuevos problemas que afecten el desempeño de los trabajadores.

REFERENCIAS

- Alvarez, H. (1995). *Weebly*. Obtenido de Modelo de medición del clima organizacional:
https://decisiondecontrol.weebly.com/uploads/9/3/5/7/9357109/anexo_1_modelo__clima_organizacional.pdf
- Arias Escobar, Leidy Julieth y Arias Escobar, Mariana . (2022). *Repositorio Uniajc*. Obtenido de Institución Universitaria Antonio José Camacho:
<https://repositorio.uniajc.edu.co/bitstream/handle/uniajc/922/Proyecto%20Leidy%20Arias%20-%20Mariana%20Arias.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bonilla Cubillos, Diana Paola & Salazar Herrera, Diego Hernán. (Noviembre de 2022). *Universidad Antonio Mariño*. Obtenido de Programa Ingeniería Industrial:
http://repositorio.uan.edu.co/bitstream/123456789/7972/4/2022_DianaBonilla_DiegoSalazar.pdf
- Brunet. (1987). *Repositorio Universidad de Chile*. Obtenido de Gestion del clima organizacional:
[https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/175009/Gesti%C3%B3n%20del%20Clima%20organizacional.pdf?sequence=1#:~:text=Brunet%20\(1987\)%2C%20adem%C3%A1s%2C,vienen%20a%20confirmar%20dichas%20percepciones.](https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/175009/Gesti%C3%B3n%20del%20Clima%20organizacional.pdf?sequence=1#:~:text=Brunet%20(1987)%2C%20adem%C3%A1s%2C,vienen%20a%20confirmar%20dichas%20percepciones.)
- Brunet, L. (1987). *El Clima del trabajo en las organizaciones*. Obtenido de Desarrollo de recursos humanos: <https://corganizacional1.files.wordpress.com/2017/02/el-clima-de-trabajo-en-las-organizaciones.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). *Repositorio UASB*. Obtenido de Gestión del talento humano:
<http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1143/1/Chiavenato-Talento%20humano%203ra%20ed.pdf>
- Chiavenato, I. (2011). Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/230597739.pdf>
- Chiavenato, I. (2011). *Administracion de Recursos humanos*. Obtenido de El capital humano de las organizaciones:
https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_humanos_-_chiavenato.pdf
- García, M. (Julio-Diciembre de 2009). *Redalyc.org*. Obtenido de Clima Organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual. Cuadernos de Administración, Núm. 42. Universidad del Valle. Colombia.: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225014900004>
- Hinojosa, M. (2023). *Universidad Tecnologica Israel*. Obtenido de Escuela de Posgrados "ESPOG":
[file:///C:/Users/MARX%20CEBRIAN/Downloads/UISRAEL-EC-MASTER-GESTH%20-378.242-2023-003%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/MARX%20CEBRIAN/Downloads/UISRAEL-EC-MASTER-GESTH%20-378.242-2023-003%20(1).pdf)
- Ivancevich, J. M. (2006). *McGraw-Hill Inteamericana*. Obtenido de Comportamiento organizacional:
https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24903w/Comportamiento%20organizacional_Ivancevich.pdf
- Jondec, N. (2021). *Universidad de Piura*. Obtenido de pihua.udep.edu.pe:
<https://pirhua.udep.edu.pe/handle/11042/5379>

- Leon Soto, J. E. (2022). *Universidad Norbert Wiener*. Obtenido de Facultad de ingeniería y negocios:
file:///C:/Users/MARX%20CEBRIAN/Downloads/T061_41684598_T%20(2).pdf
- Likert, R. (1968). *El factor humano en la empresa*. Obtenido de Meran:
<http://catalogo.econo.unlp.edu.ar/meran/opac-detail.pl?id1=1396>
- Litwin y Stringer . (2019). *Cuestionario de Litwin & Stringer*. Obtenido de Adaptado por Hernandez et al.: <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/6fe2e209-e4e4-4411-8407-d273e36bc055/content>
- Litwin y stringer. (1968). *Scientific Research An Academic Publisher*. Obtenido de Harvard Business School, Boston:
[https://www.scirp.org/\(S\(351jmbntvnsjt1aadkposzje\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=497194](https://www.scirp.org/(S(351jmbntvnsjt1aadkposzje))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=497194)
- Litwin, S. &. (s.f.). *Dimensiones del Clima Organizacional*. Obtenido de
<https://sites.google.com/site/nuevadmon/desarrollo-organizacional-do/clima-organizacional/modelo-de-litwin-y-stinger-sobre-clima-organizacional>
- Nuñez, J. (2021). *Clima Organizacional en los trabajadores* . Obtenido de Hogar Clinica San Juan de Dios:
<http://repositorio.ucp.edu.pe/bitstream/handle/UCP/1347/JACKELINE%20NU%20c3%91EZ%20AVILA%20-%20TSP.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Palma, S. (2004). *Motivación y Clima Laboral en el personal de entidades universitarias*. Obtenido de
file:///C:/Users/MARX%20CEBRIAN/Downloads/Dialnet-MotivacionYClimaLaboralEnPersonalDeEntidadesUniver-8176505.pdf
- Portocarrero Ormeño, A. E. (2022). *Universidad Peruana Cayetano Heredia*. Obtenido de
https://repositorio.upch.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12866/13451/Implementacion_PortocarreroOrme%c3%b1o_Alexandra.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Reina Peña, C. (Julio de 2019). *Institución Universitaria Politécnico Gran Colombiano*. Obtenido de Miembro de la Red Ilumno:
<https://alejandria.poligran.edu.co/bitstream/handle/10823/1401/Proyecto%20de%20grado%20Estrategias%20para%20mejorar%20el%20clima%20organizacional%20en%20la%20institucion%20Casa%20Hogar%20Gema%20de%20Amor.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rodriguez. (2011). *Eumed*. Obtenido de https://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/caracteristicas_de_clima_organizacional.html
- Samaniego Castelo, W. O. (Enero de 2022). *Pontificia Universidad Católica del Ecuador - sede Ambato*. Obtenido de Oficina de Postgrados:
<https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/3488/1/77585.pdf>
- Silva, M. (1996). *Dialnet*. Obtenido de El clima en las organizaciones: Teoría, método e intervención:
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=64698>

ANEXOS

ANEXO 1.

“EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA ACR SISTEMAS INTEGRALES S.A.C.”

Instrucciones:

A continuación, se le presenta diversas preguntas, para las cuales se le detalla las siguientes:

- ✓ Marcar con un aspa (X) en la casilla donde corresponda la respuesta que más se acerque a su modo de pensar.
- ✓ Completar en las casillas donde haga falta alguna información, en la cual no le solicite marcar con una (X).

Edad (X)

- De 18 a 25 años
- De 26 a 30 años
- De 31 a 35 años
- De 36 a 45 años
- De 46 a 55 años
- De 56 a más

Género (X)

- Femenino
- Masculino

Distrito de procedencia (X)

ZONA	DISTRITO	(X)
1	Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de La Legua, Ventanilla, Mi Perú	
2	Puente piedra, Comas, Carabaylo	
3	Independencia, Los olivos, San Martín de Porres	
4	San Juan de Lurigancho	
5	Cercado de Lima, Rímac, Breña, La Victoria	
6	Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino	
7	Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel	
8	Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina	
9	Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores	
10	Villa El Salvador, Villa María Del Triunfo, Pachacamac, Lurín	

CLIMA ORGANIZACIONAL

Lee las siguientes preguntas y marca con una (X) el casillero de su preferencia:

- | | |
|----------|---------------------------------|
| 5 | Totalmente de acuerdo |
| 4 | De acuerdo |
| 3 | Ni de acuerdo, ni en desacuerdo |
| 2 | En desacuerdo |
| 1 | Totalmente en desacuerdo |

N°	PREGUNTAS	1	2	3	4	5
1. Estructura						
	En esta empresa las tareas están claramente definidas					
	En esta empresa las tareas están lógicamente estructuradas					
	En esta empresa se tiene claro quién manda y quién toma decisiones					
	Conozco claramente las políticas de esta empresa					
	Conozco claramente la estructura organizativa de esta empresa					
	En esta empresa no existen muchos papeleos para hacer las cosas					
	El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta)					
	Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación					
	En esta empresa, a veces no se tiene claro a quién reportar					
	Nuestros jefes muestran interés por que las normas, métodos y procedimientos estén claros y sean cumplidos					
Responsabilidad						
2	No nos confiamos mucho en juicios individuales; casi todo se verifica dos veces.					
3	¿A mi jefe le gusta que haga bien mi trabajo, sin estar verificándolo con él?					
4	¿Mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto, yo soy responsable por el trabajo?					
5	¿En esta empresa salgo adelante cuando tomo la iniciativa, y trato de hacer las cosas por mí mismo?					
6	¿Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben de resolver los problemas por sí mismas?					
7	¿En esta empresa, cuando alguien comete un error, siempre hay una gran cantidad de excusas?					
8	¿En esta empresa, uno de los problemas es que las personas no toman responsabilidades?					
9. Recompensa						
	En esta empresa existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.					
	Las recompensas e incentivos que se recibe en esta empresa son mejores que las amenazas y críticas.					
	Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.					
	En esta empresa hay muchísima crítica					
	En esta empresa no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo					
	Cuando cometo un error, me sancionan					

Desafío					
10	¿La filosofía de esta empresa es que a largo progrese más si hacemos las cosas lentas, pero certeramente?				
11	¿Esta empresa ha tomado riesgos en los momentos oportunos?				
12	¿En esta empresa tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente, para estar delante de la competencia				
13	¿La toma de decisiones en esta empresa se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad?				
14	¿Aquí la empresa se arriesga por una buena idea?				
15. Relaciones					
	¿Entre la gente de esta empresa prevalece una atmósfera amistosa?				
	¿Esta empresa se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable?				
	¿Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta empresa?				
	¿Las personas en esta empresa tienden a ser frías y reservadas entre sí?				
	¿Las relaciones jefe-trabajador tienden a ser agradables?				
Cooperación					
16	¿En esta empresa se exige un rendimiento bastante alto?				
17	¿La dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar?				
18	¿En esta empresa siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal?				
19	¿La dirección piensa que, si todas las personas están contentas, la productividad marcará bien?				
20	¿Aquí es más importante llevarse bien con los demás, que tener un buen desempeño?				
21. Estándares					
	Si me equivoco, las cosas las ven mal mis superiores				
	Los jefes hablan acerca de mis aspiraciones dentro de la empresa				
	Las personas dentro de esta empresa no confían verdaderamente una en la otra				
	Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil				
	La filosofía de nuestros jefes enfatiza el factor humano, como sienten las personas				
Conflicto					
22	¿En esta empresa se causa buena impresión si uno se mantiene callado, para evitar desacuerdos?				
23	¿La actitud de nuestros jefes es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable?				
24	¿Los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos?				
25	¿Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes?				
26	¿Lo más importante en la empresa es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible?				
27. Identidad					
	Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta empresa				
	Siento que soy miembro de un equipo que funciona				
	Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la empresa				
	En esta empresa cada cual se preocupa por sus propios intereses				

Fuente. Cuestionario de Litwin & Stringer adaptado por Hernández et al (2019).

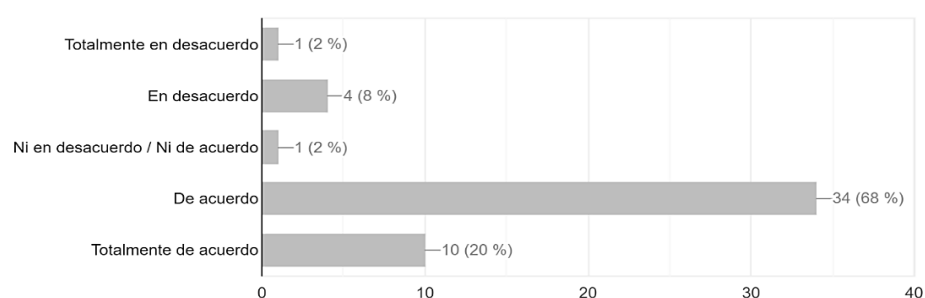
ANEXO 2. Resultados de la dimensión ESTÁNDAR

✓ Item 1

CATEGORÍA	f	%
Totalmente en desacuerdo	1	2
En desacuerdo	4	8
Ni en desacuerdo / Ni de acuerdo	1	2
De acuerdo	34	68
Totalmente de acuerdo	10	20
TOTAL	50	100%

1. ESTRUCTURA

0 de 50 respuestas correctas

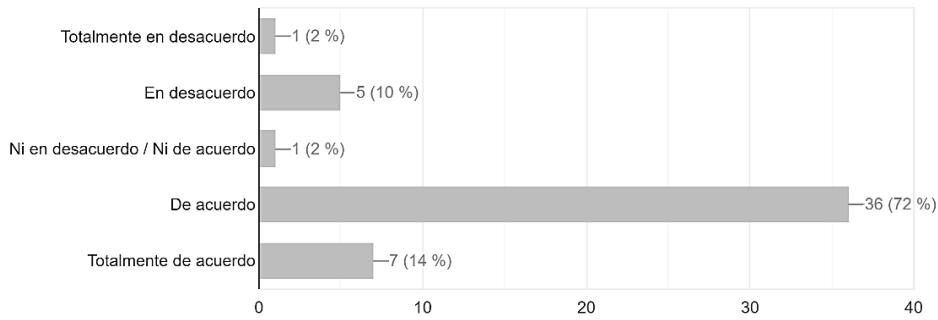


✓ Item 2

CATEGORÍA	f	%
Totalmente en desacuerdo	1	2
En desacuerdo	5	10
Ni en desacuerdo / Ni de acuerdo	1	2
De acuerdo	36	72
Totalmente de acuerdo	7	14
TOTAL	50	100%

1. ESTRUCTURA

0 de 50 respuestas correctas

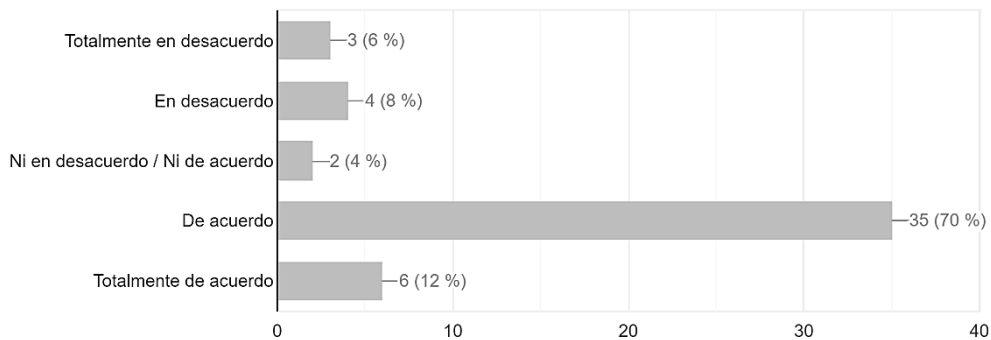


✓ Item 3

CATEGORÍA	f	%
Totalmente en desacuerdo	3	6
En desacuerdo	4	8
Ni en desacuerdo / Ni de acuerdo	2	4
De acuerdo	35	70
Totalmente de acuerdo	6	12
TOTAL	50	100%

1. ESTRUCTURA

0 de 50 respuestas correctas

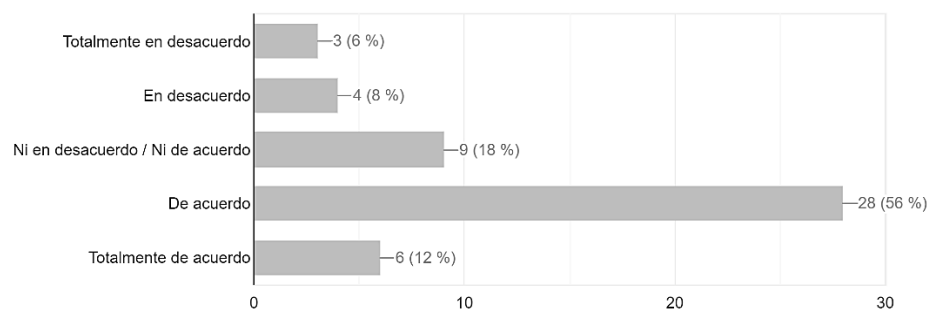


✓ Item 4

CATEGORÍA	f	%
Totalmente en desacuerdo	3	6
En desacuerdo	4	8
Ni en desacuerdo / Ni de acuerdo	2	4
De acuerdo	35	70
Totalmente de acuerdo	6	12
TOTAL	50	100%

1. ESTRUCTURA

0 de 50 respuestas correctas

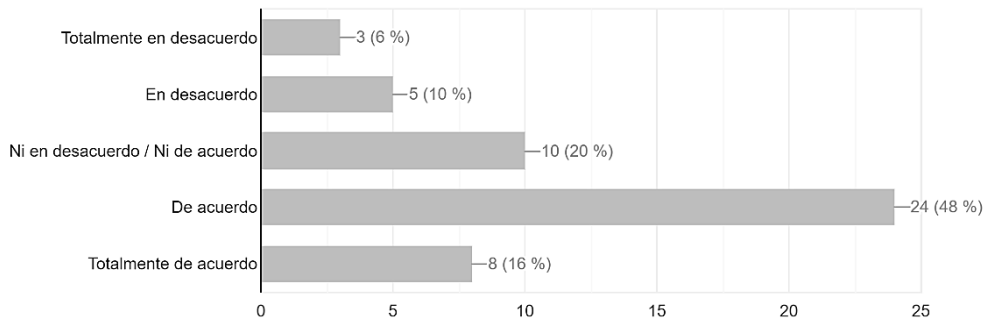


✓ Item 5

CATEGORÍA	f	%
Totalmente en desacuerdo	3	6
En desacuerdo	5	10
Ni en desacuerdo / Ni de acuerdo	10	20
De acuerdo	24	48
Totalmente de acuerdo	8	16
TOTAL	50	100%

1. ESTRUCTURA

0 de 50 respuestas correctas

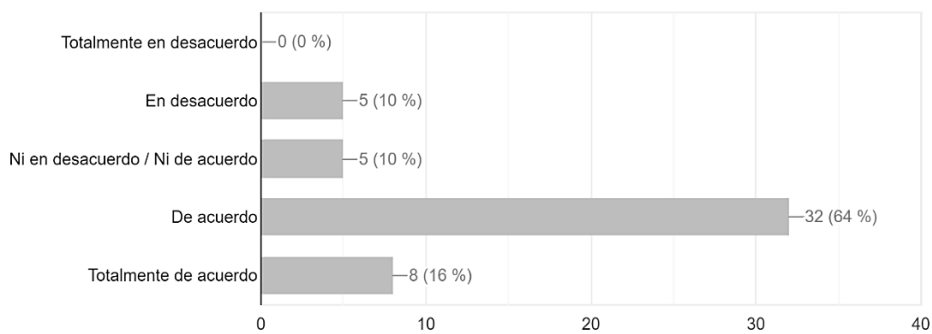


✓ Item 6

CATEGORÍA	f	%
Totalmente en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	5	10
Ni en desacuerdo / Ni de acuerdo	5	10
De acuerdo	32	64
Totalmente de acuerdo	8	16
TOTAL	50	100%

1. ESTRUCTURA

0 de 50 respuestas correctas

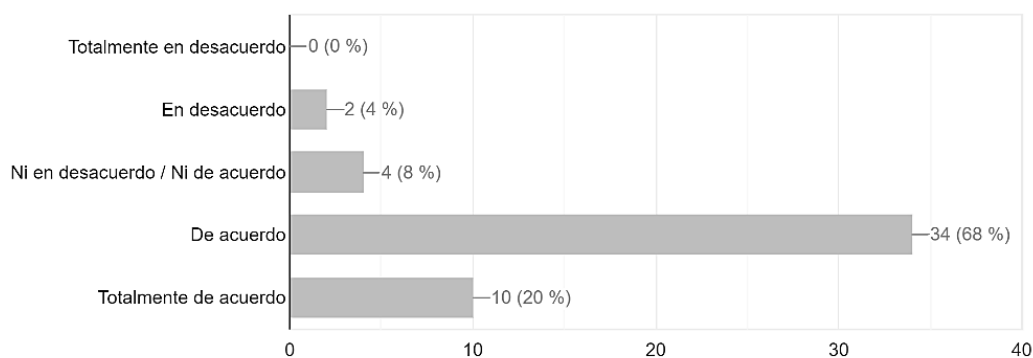


✓ Item 7

CATEGORÍA	f	%
Totalmente en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	2	4
Ni en desacuerdo / Ni de acuerdo	4	8
De acuerdo	34	68
Totalmente de acuerdo	10	20
TOTAL	50	100%

1. ESTRUCTURA

0 de 50 respuestas correctas

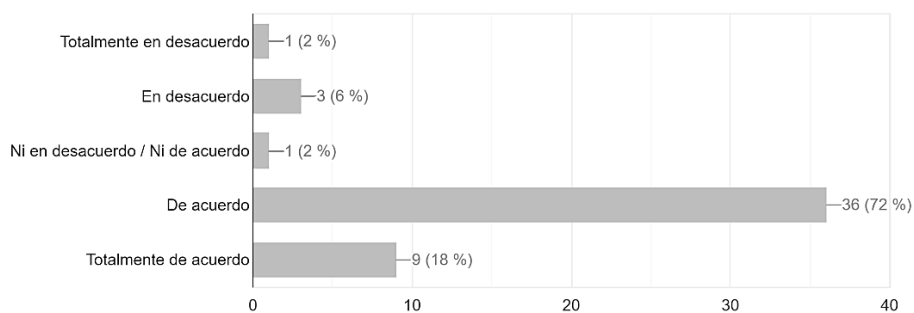


✓ Item 8

CATEGORÍA	f	%
Totalmente en desacuerdo	1	2
En desacuerdo	3	6
Ni en desacuerdo / Ni de acuerdo	1	2
De acuerdo	36	68
Totalmente de acuerdo	9	18
TOTAL	50	100%

1. ESTRUCTURA

0 de 50 respuestas correctas

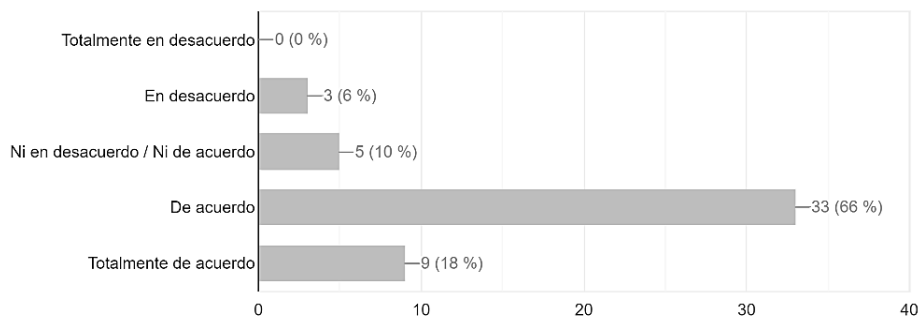


✓ Item 9

CATEGORÍA	f	%
Totalmente en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	3	6
Ni en desacuerdo / Ni de acuerdo	5	10
De acuerdo	33	66
Totalmente de acuerdo	9	18
TOTAL	50	100%

1. ESTRUCTURA

0 de 50 respuestas correctas



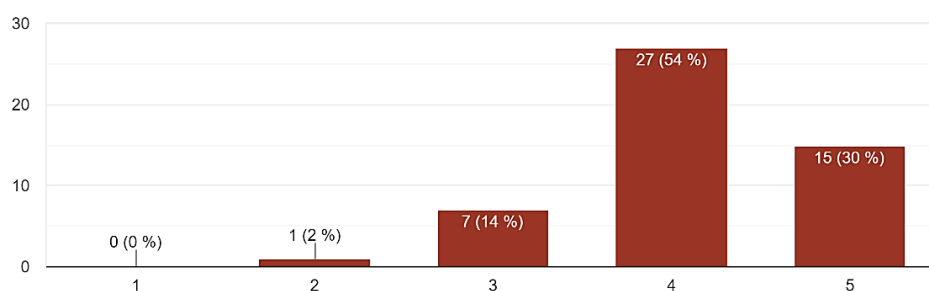
ANEXO 3. Resultados de la dimensión RESPONSABILIDAD

✓ Item 1

CATEGORÍA	f	%
Totalmente en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	1	2
Ni en desacuerdo / Ni de acuerdo	7	14
De acuerdo	27	54
Totalmente de acuerdo	15	30
TOTAL	50	100%

2. No nos confiamos mucho en juicios individuales; casi todo se verifica dos veces.

50 respuestas

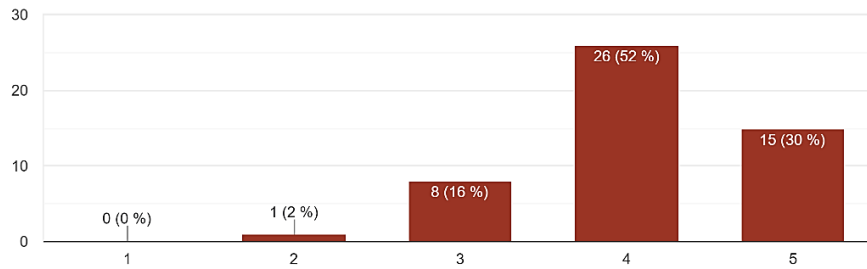


✓ Item 2

CATEGORÍA	f	%
Totalmente en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	1	2
Ni en desacuerdo / Ni de acuerdo	8	16
De acuerdo	26	52
Totalmente de acuerdo	15	30
TOTAL	50	100%

3. ¿A mi jefe le gusta que haga bien mi trabajo, sin estar verificándolo con él?

50 respuestas

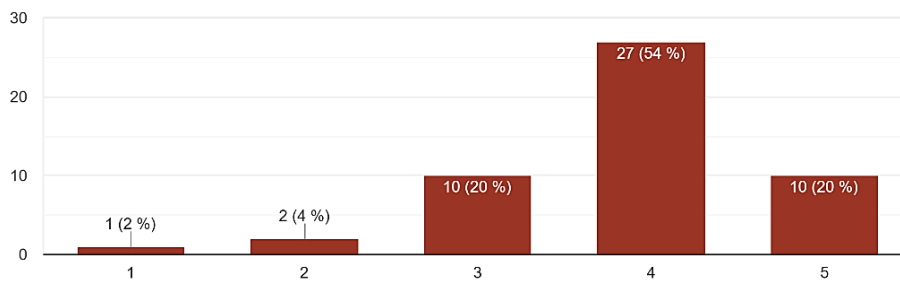


✓ Item 3

CATEGORÍA	f	%
Totalmente en desacuerdo	1	2
En desacuerdo	2	4
Ni en desacuerdo / Ni de acuerdo	10	20
De acuerdo	27	54
Totalmente de acuerdo	10	20
TOTAL	50	100%

7. ¿En esta empresa, cuando alguien comete un error, siempre hay una gran cantidad de excusas?

50 respuestas



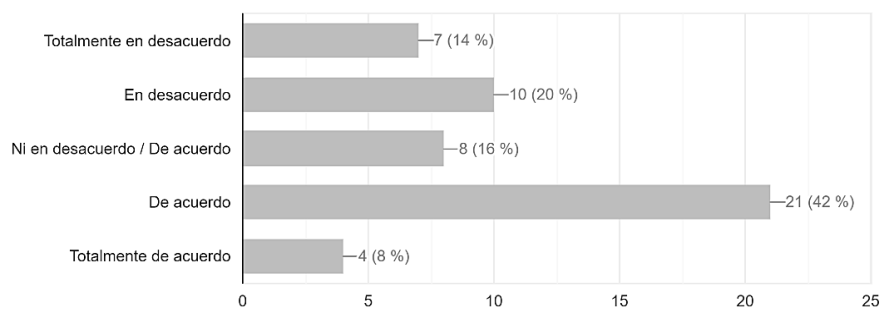
ANEXO 4. Resultados de la dimensión RECOMPENSA

✓ Item 1

CATEGORÍA	f	%
Totalmente en desacuerdo	7	14
En desacuerdo	10	20
Ni en desacuerdo / Ni de acuerdo	5	10
De acuerdo	21	42
Totalmente de acuerdo	4	8
TOTAL	50	100%

9. RECOMPENSA

0 de 50 respuestas correctas

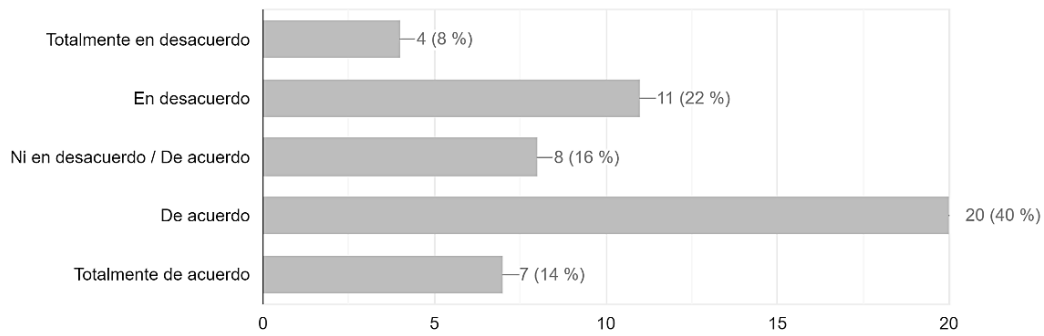


✓ Item 2

CATEGORÍA	f	%
Totalmente en desacuerdo	4	8
En desacuerdo	11	22
Ni en desacuerdo / Ni de acuerdo	8	16
De acuerdo	20	40
Totalmente de acuerdo	7	14
TOTAL	50	100%

9. RECOMPENSA

0 de 50 respuestas correctas

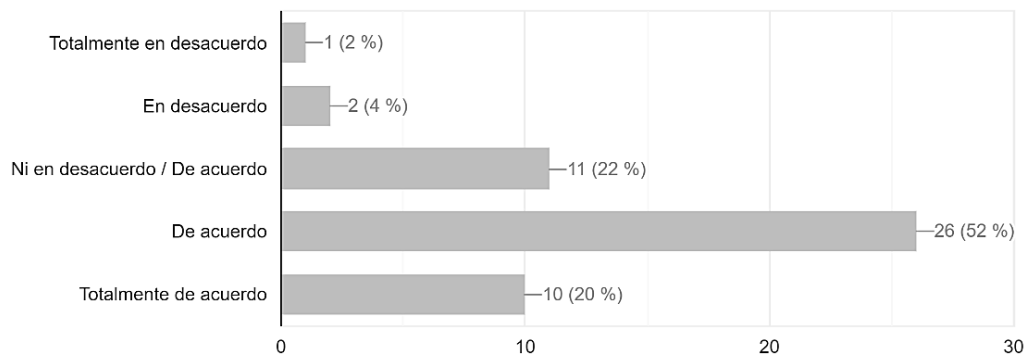


✓ Item 3

CATEGORÍA	f	%
Totalmente en desacuerdo	1	2
En desacuerdo	2	4
Ni en desacuerdo / Ni de acuerdo	11	22
De acuerdo	26	52
Totalmente de acuerdo	10	20
TOTAL	50	100%

9. RECOMPENSA

0 de 50 respuestas correctas

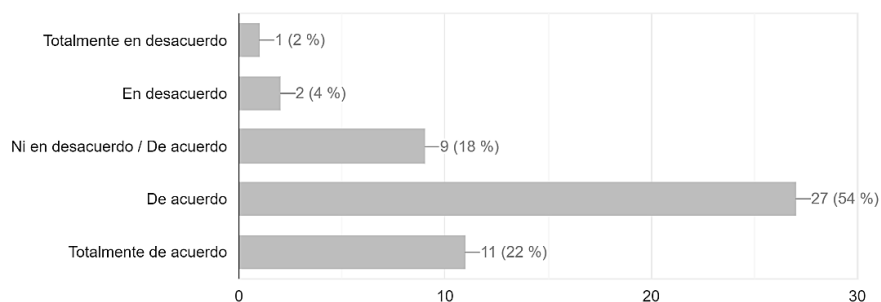


✓ Item 4

CATEGORÍA	f	%
Totalmente en desacuerdo	1	2
En desacuerdo	2	4
Ni en desacuerdo / Ni de acuerdo	9	18
De acuerdo	27	54
Totalmente de acuerdo	11	22
TOTAL	50	100%

9. RECOMPENSA

0 de 50 respuestas correctas

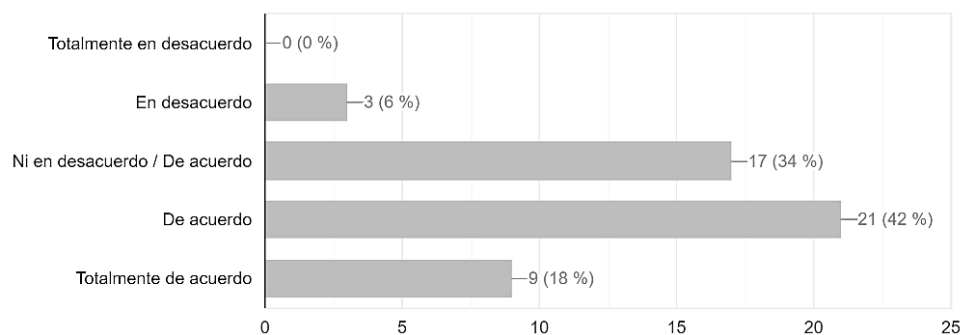


✓ Item 5

CATEGORÍA	f	%
Totalmente en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	3	6
Ni en desacuerdo / Ni de acuerdo	17	34
De acuerdo	21	42
Totalmente de acuerdo	9	18
TOTAL	50	100%

9. RECOMPENSA

0 de 50 respuestas correctas



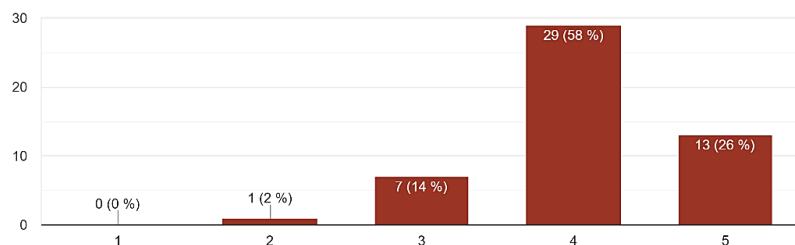
ANEXO 5. Resultados de la dimensión DESAFÍO

✓ Item 1

CATEGORÍA	f	%
Totalmente en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	1	2
Ni en desacuerdo / Ni de acuerdo	7	14
De acuerdo	29	58
Totalmente de acuerdo	13	26
TOTAL	50	100%

11. ¿Esta empresa ha tomando riesgos en los momentos oportunos?

50 respuestas

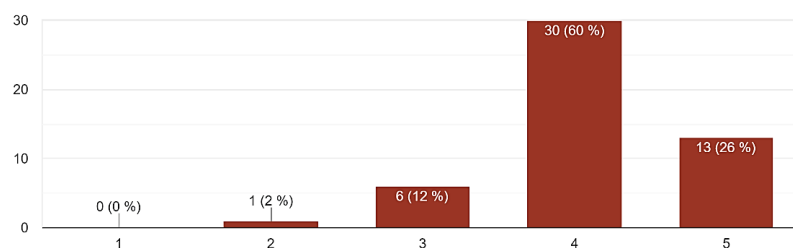


✓ Item 2

CATEGORÍA	f	%
Totalmente en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	1	2
Ni en desacuerdo / Ni de acuerdo	6	12
De acuerdo	30	60
Totalmente de acuerdo	13	26
TOTAL	50	100%

13. ¿La toma de decisiones en esta empresa se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad?

50 respuestas



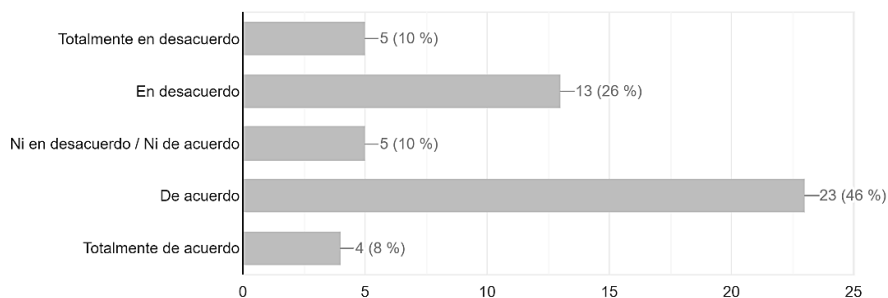
ANEXO 6. Resultados de la dimensión RELACIONES

✓ Item 1

CATEGORÍA	f	%
Totalmente en desacuerdo	5	10
En desacuerdo	13	26
Ni en desacuerdo / Ni de acuerdo	5	10
De acuerdo	23	46
Totalmente de acuerdo	4	8
TOTAL	50	100%

15. RELACIONES

0 de 50 respuestas correctas

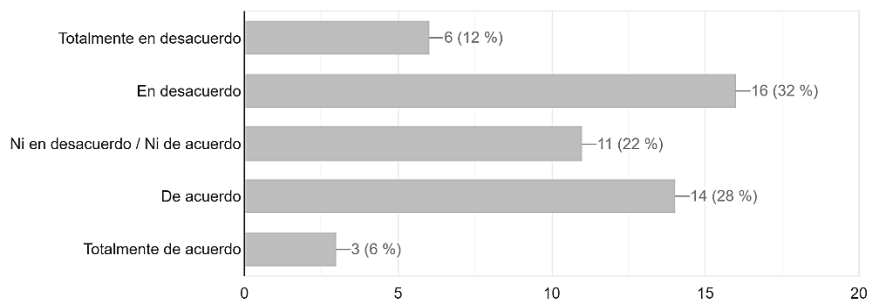


✓ Item 2

CATEGORÍA	f	%
Totalmente en desacuerdo	5	10
En desacuerdo	13	26
Ni en desacuerdo / Ni de acuerdo	5	10
De acuerdo	23	46
Totalmente de acuerdo	4	8
TOTAL	50	100%

15. RELACIONES

0 de 50 respuestas correctas

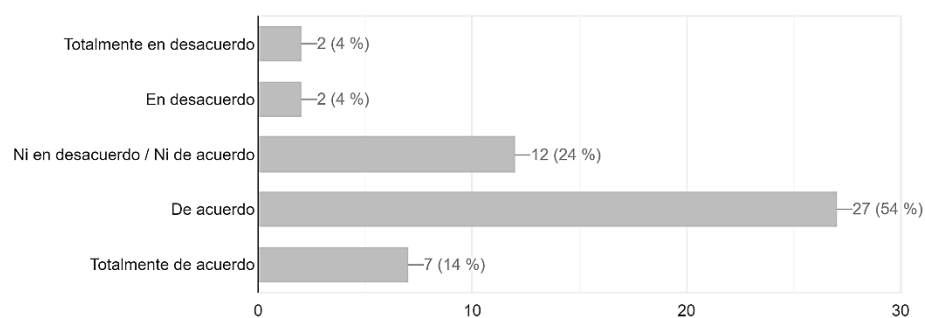


✓ Item 3

CATEGORÍA	f	%
Totalmente en desacuerdo	2	4
En desacuerdo	2	4
Ni en desacuerdo / Ni de acuerdo	12	24
De acuerdo	27	54
Totalmente de acuerdo	7	14
TOTAL	50	100%

15. RELACIONES

0 de 50 respuestas correctas

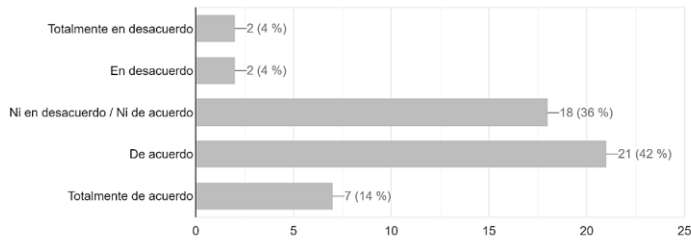


✓ Item 4

CATEGORÍA	f	%
Totalmente en desacuerdo	2	4
En desacuerdo	2	4
Ni en desacuerdo / Ni de acuerdo	18	36
De acuerdo	21	42
Totalmente de acuerdo	7	14
TOTAL	50	100%

15. RELACIONES

0 de 50 respuestas correctas



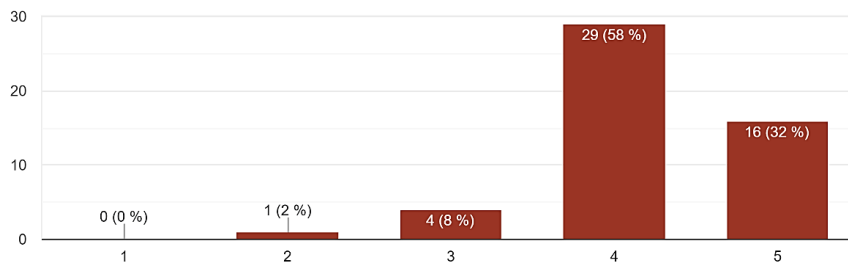
ANEXO 7. Resultados de la dimensión COOPERACIÓN

✓ Item 1

CATEGORÍA	f	%
Totalmente en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	1	2
Ni en desacuerdo / Ni de acuerdo	4	8
De acuerdo	29	58
Totalmente de acuerdo	16	32
TOTAL	50	100%

16. ¿En esta empresa se exige un rendimiento bastante alto?

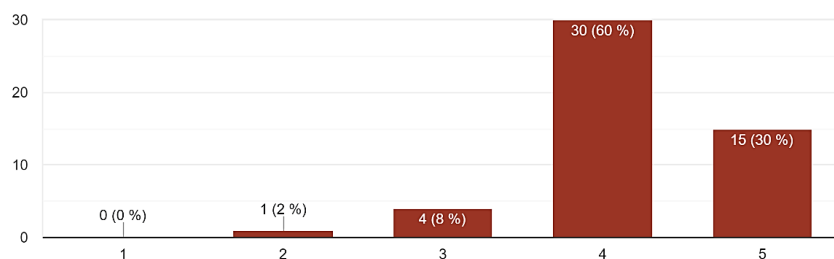
50 respuestas



✓ Item 2

CATEGORÍA	f	%
Totalmente en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	1	2
Ni en desacuerdo / Ni de acuerdo	4	8
De acuerdo	30	60
Totalmente de acuerdo	15	30
TOTAL	50	100%

17. ¿La dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar?
50 respuestas

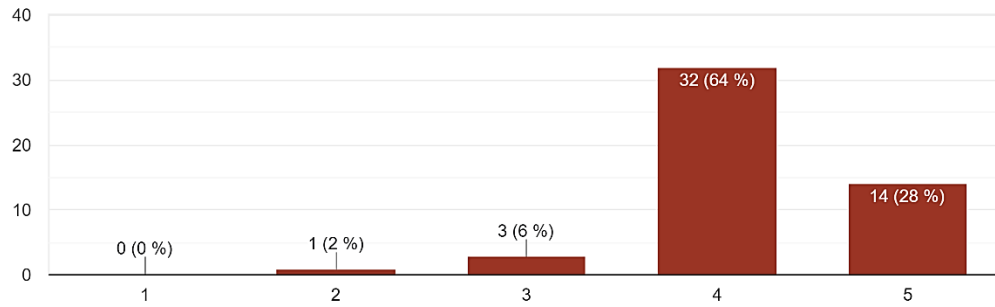


✓ Item 3

CATEGORÍA	f	%
Totalmente en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	1	2
Ni en desacuerdo / Ni de acuerdo	3	6
De acuerdo	32	64
Totalmente de acuerdo	14	28
TOTAL	50	100%

18. ¿En esta empresa siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal?

50 respuestas

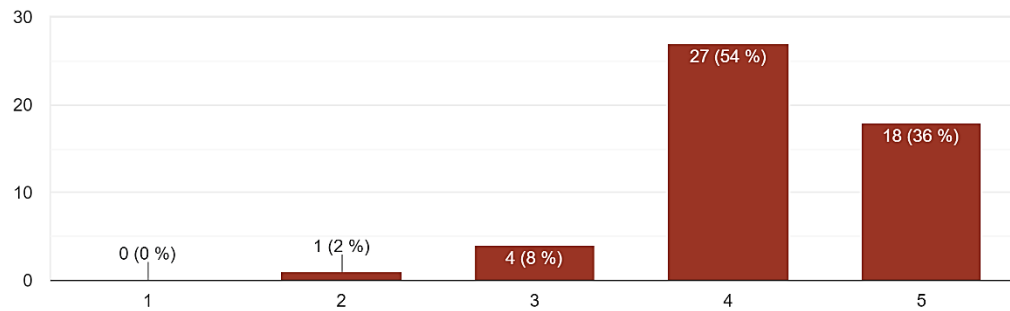


✓ Item 4

CATEGORÍA	f	%
Totalmente en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	2	4
Ni en desacuerdo / Ni de acuerdo	4	8
De acuerdo	27	54
Totalmente de acuerdo	18	36
TOTAL	50	100%

19. ¿La dirección piensa que, si todas las personas están contentas, la productividad marcará bien?

50 respuestas

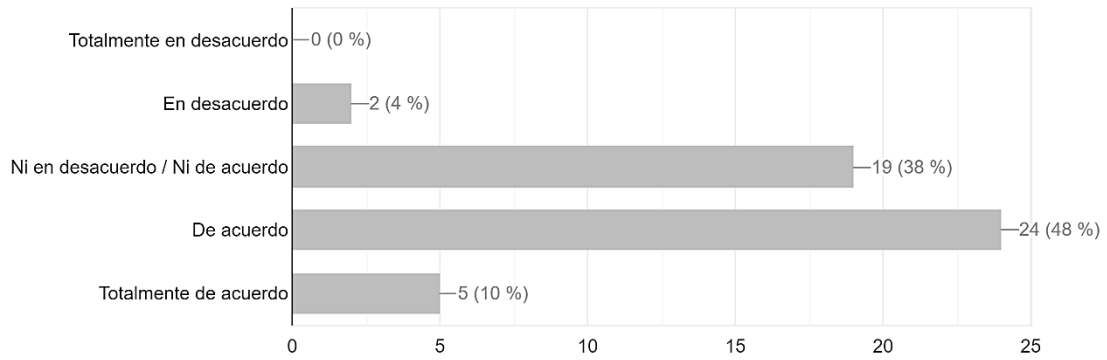


ANEXO 8. Resultados de la dimensión ESTÁNDARES

✓ Item 1

21. ESTANDARES

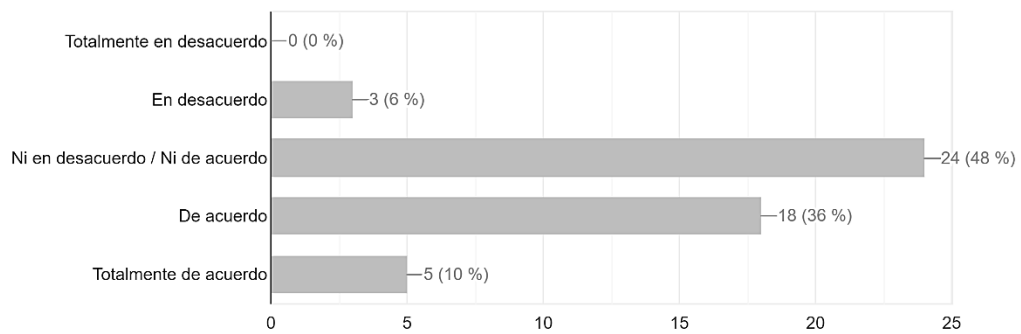
0 de 50 respuestas correctas



✓ Item 2

21. ESTANDARES

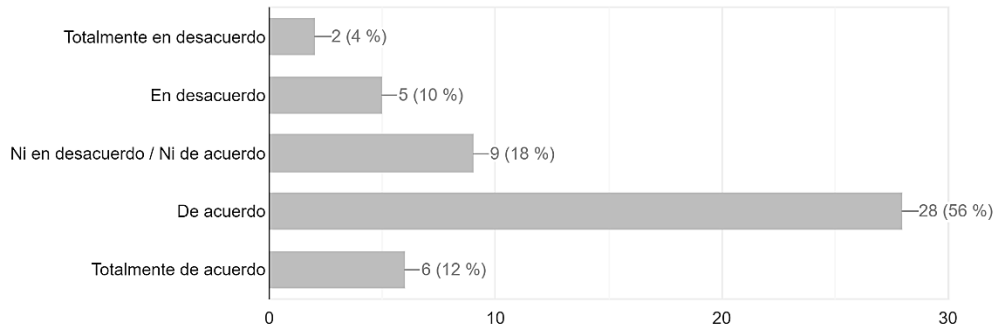
0 de 50 respuestas correctas



✓ Item 3

21. ESTANDARES

0 de 50 respuestas correctas

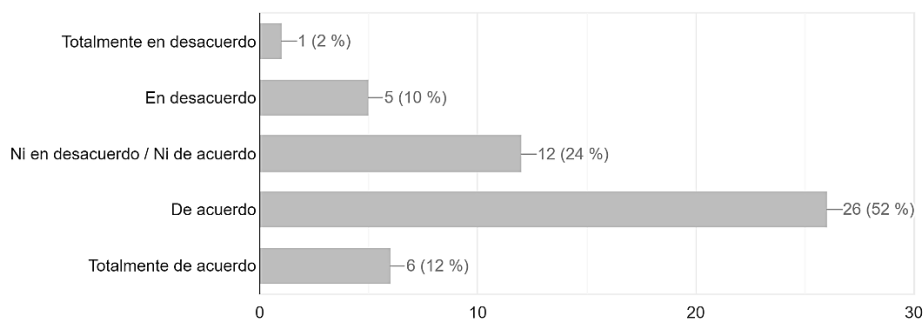


✓ Item 4

CATEGORÍA	f	%
Totalmente en desacuerdo	1	2
En desacuerdo	5	10
Ni en desacuerdo / Ni de acuerdo	12	24
De acuerdo	26	52
Totalmente de acuerdo	6	12
TOTAL	50	100%

21. ESTANDARES

0 de 50 respuestas correctas



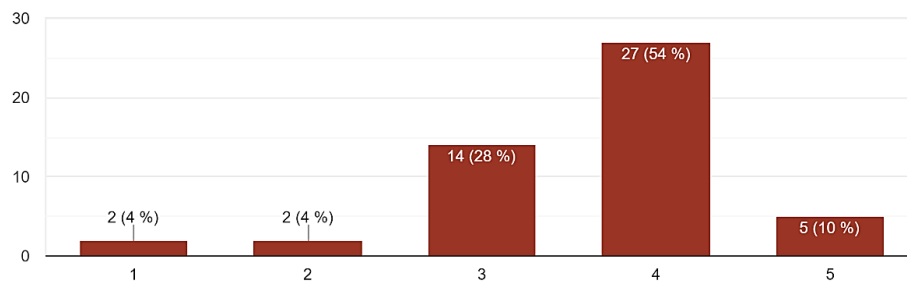
ANEXO 9. Resultado de la dimensión CONFLICTO

✓ Item 1

CATEGORÍA	f	%
Totalmente en desacuerdo	2	4
En desacuerdo	2	4
Ni en desacuerdo / Ni de acuerdo	14	28
De acuerdo	27	54
Totalmente de acuerdo	5	10
TOTAL	50	100%

22. ¿En esta empresa se causa buena impresión si uno se mantiene callado, para evitar desacuerdos?

50 respuestas

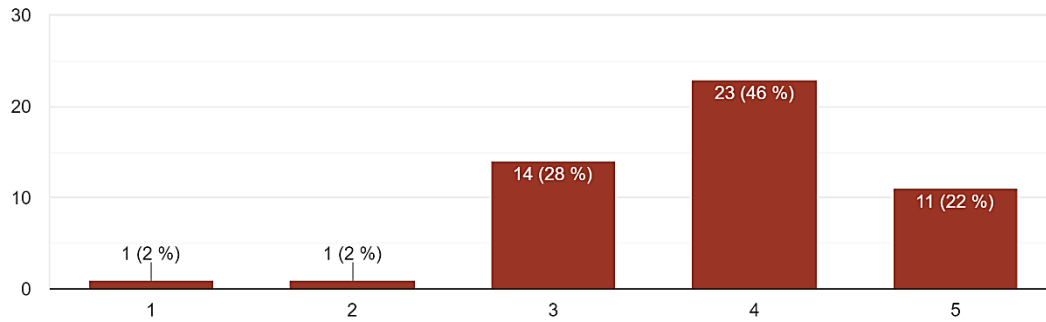


✓ Item 2

CATEGORÍA	f	%
Totalmente en desacuerdo	1	2
En desacuerdo	1	2
Ni en desacuerdo / Ni de acuerdo	14	28
De acuerdo	23	26
Totalmente de acuerdo	11	22
TOTAL	50	100%

23. ¿La actitud de nuestros jefes es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable?

50 respuestas

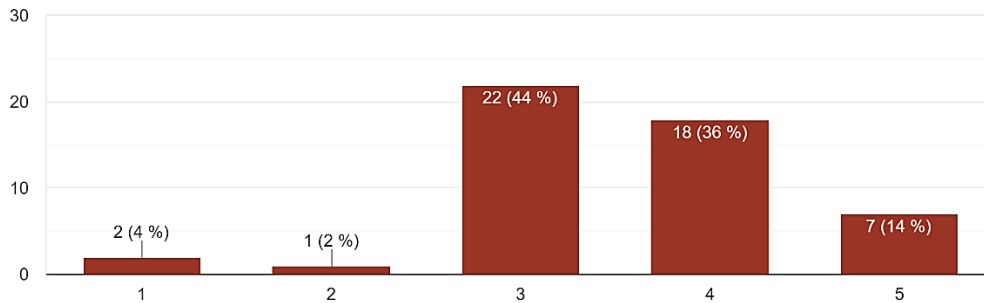


✓ Item 3

CATEGORÍA	f	%
Totalmente en desacuerdo	2	4
En desacuerdo	1	2
Ni en desacuerdo / Ni de acuerdo	22	44
De acuerdo	18	36
Totalmente de acuerdo	7	14
TOTAL	50	100%

24. ¿Los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos?

50 respuestas

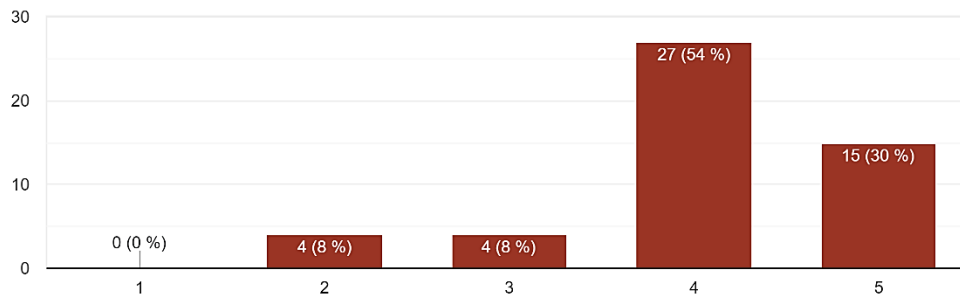


✓ Item 4

CATEGORÍA	f	%
Totalmente en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	4	8
Ni en desacuerdo / Ni de acuerdo	4	8
De acuerdo	27	54
Totalmente de acuerdo	15	30
TOTAL	50	100%

25. ¿Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no este de acuerdo con mis jefes?

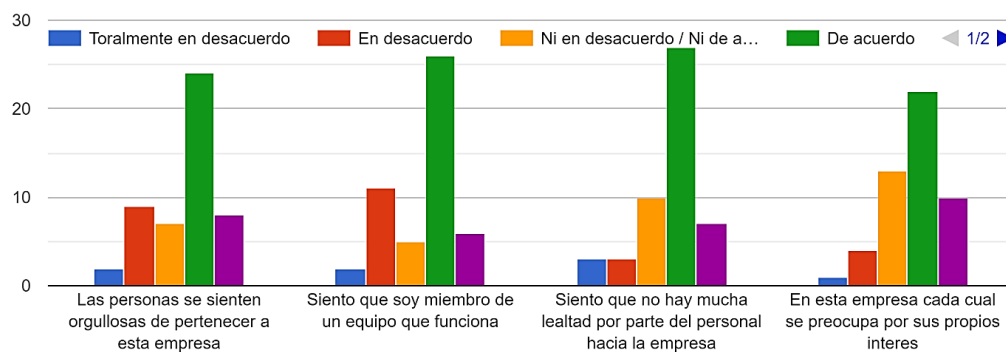
50 respuestas



ANEXO 10. Resultados de la dimensión IDENTIDAD

✓ Item 1

27. IDENTIDAD



ANEXO 11. Celebración de cumpleaños



ANEXO 12. Capacitaciones



ANEXO 13. Reuniones de forma periódica



ANEXO 14. Canastas navideñas

