

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA "CUNPROGRESO"
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



"EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN ÁREA OPERATIVA DE UNA DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE PRIMERA NECESIDAD UBICADA EN EL DEPARTAMENTO DE EL PROGRESO Y PROPUESTA DE MEJORA"

AUTOR: LCDA. MILVIAN YOLANDA ALONZO RODRÍGUEZ

GUATEMALA, JULIO DE 2021

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



**"EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN ÁREA OPERATIVA DE
UNA DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE PRIMERA NECESIDAD UBICADA
EN EL DEPARTAMENTO DE EL PROGRESO Y PROPUESTA DE MEJORA"**

Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro En Artes aprobado por Junta Directiva de la Facultad de Ciencia Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, sub-incisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018

DOCENTE: M.A. LIC. LARRY STUART SEGURA LETRÁN

AUTOR: LCDA. MILVIAN YOLANDA ALONZO RODRÍGUEZ

GUATEMALA, JULIO DE 2021

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

HONORABLE JUNTA DIRECTIVA

Decano:	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Secretario:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal I:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal II:	MSc. Byron Giovani Mejía Victorio
Vocal III:	Vacante
Vocal IV:	BR. CC.LL. Silvia María Oviedo Zacarías
Vocal V:	P.C. Omar Oswaldo García Matzuy

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO

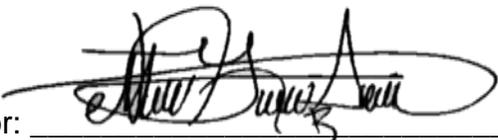
PROFESIONAL DE GRADUACIÓN

Coordinador:	Msc. Noemí Carrillo
Evaluador:	Msc. Judith Morales
Evaluador:	Dr. Julio de León Vizcaíno

DECLARACIÓN JURADADA DE ORIGINALIDAD

YO: **MILVIAN YOLANDA ALONZO RODRÍGUEZ**, con número de carné:
201340887.

Declaro que, como autor, soy el único responsable de la originalidad, validez científica de las doctrinas y opiniones expresadas en el presente Trabajo Profesional de Graduación, de acuerdo al artículo 17 del Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para Optar al Grado Académico de Maestro en Artes.

Autor:  _____

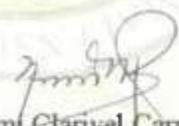


ACTA No. Ref.EEP.OF.RRHH-U-007- JPFS-PROG-20212021

De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, debió incorporar tecnología virtual para atender la demanda de necesidades del sector estudiantil, en esta oportunidad nos reunimos de forma virtual los infrascritos miembros del Jurado Examinador, el 21 de Julio 2021, a las 19:00 - 19:30 horas para practicar la PRESENTACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN del Licenciado **Milvian Yolanda Alonzo Rodríguez**, carné No. **201340887** estudiante de la Maestría en **Administración Recursos Humanos** de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en **Administración Recursos Humanos**, en la categoría de artes. El examen se realizó de acuerdo con el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado -SEP- de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018-----

Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado **"EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN AREA OPERATIVA DE UNA DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE PRIMERA NECESIDAD UBICADA EN EL DEPARTAMENTO DE EL PROGRESO Y PROPUESTA DE MEJORA"** dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. El examen fue **APROBADO** con una nota promedio de **70** puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante del jurado examinador. El Tribunal hace las siguientes recomendaciones: Que el sustentante incorpore las enmiendas señaladas dentro de los 15 días calendario, a la fecha de realizado el examen.

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los once días del mes de julio del año dos mil veintiuno.


MSc. Noemi Clarivel Carrillo Reyes


MSc. Judith Morales Flores
Evaluador




Dr. Julio de León Vizcaino
Evaluador


Milvian Yolanda Alonzo Rodríguez
Sustentante



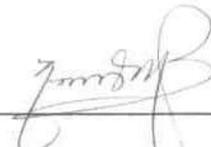
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

ADENDUM

El infrascrito Presidente del Jurado Examinador CERTIFICA que la estudiante Milvian Yolanda Alonzo Rodríguez, incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro examinador del Jurado.

Guatemala, 16 de julio de 2021.

(f)


MSc. Noemí Clarivel Carrillo Reyes
Presidente





FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS
Edificio "s-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

J.D-TG. No. 19-2022
Guatemala, 17 de enero del 2022

Estudiante
Milvian Yolanda Alonzo Rodríguez
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos le transcribo el Punto Quinto, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 28-2021, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 29 de noviembre de 2021, que en su parte conducente dice:

"QUINTO: ASUNTOS ESTUDIANTILES

5.1 Graduaciones

5.1.1 Elaboración y Examen de Tesis y/o Trabajo Profesional de Graduación

Se tienen a la vista las providencias y los oficios de las Escuelas de Contaduría Pública y Auditoría, Administración de Empresas y Estudios de Postgrado; en los que se informa que los estudiantes que se indican a continuación, aprobaron el Examen de Tesis y/o Trabajo Profesional de Graduación, por lo que se trasladan las Actas de los Jurados Examinadores y los expedientes académicos.

Junta Directiva acuerda: 1°. Aprobar las Actas de los Jurados Examinadores. 2°. Autorizar la impresión de tesis, Trabajo Profesional de Graduación y la graduación a los estudiantes siguientes:

Maestrías en Artes (Trabajo Profesional de Graduación), Fin de semana 2020

Maestría en Administración de Recursos Humanos

	Nombre	Registro Académico	Trabajo Profesional de Graduación
Of. RRHH- U-007- JPFS- PROG- 2021	Milvian Yolanda Alonzo Rodríguez	201340887	EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN AREA OPERATIVA DE UNA DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE PRIMERA NECESIDAD UBICADA EN EL DEPARTAMENTO DE EL PROGRESO Y PROPUESTA DE MEJORA

3°. Manifestar a los estudiantes que se les fija un plazo de seis meses para su graduación".

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



AGRADECIMENTOS

A Dios

Por el don de la vida, la salud, fuerza y sabiduría en todo este proceso.

A mi familia

Por ser el aliento que me motiva día con día a no desistir, el apoyo moral y el estar siempre a mi lado en los momentos más difíciles y sobre todo creer en mí.

A mis amigos

Porque además de ser compañeros, han sido amigos y familia, y me han acompañado y apoyado en esta vida universitaria.

A la Universidad de San Carlos de Guatemala

Por ser mi alma mater y brindarme la oportunidad de formarme profesionalmente.

CONTENIDO

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	iii
1. ANTECEDENTES	2
1.2 Evolución del sector.....	2
2. MARCO TEÓRICO.....	9
2.1 Clima organizacional	9
2.1.1 Dimensiones de trabajo del clima organizacional	11
3. METODOLOGÍA.....	24
3.1 Definición del problema.....	24
3.1.1 Planteamiento del problema	25
3.2 Delimitación del problema	26
3.2.1 Unidad de análisis	26
3.2.2 Unidad de tiempo.....	26
3.2.3 Ubicación Geográfica.....	26
3.2.4 Punto de vista.....	26
3.3 Objetivos	26
3.3.1 Objetivo general.....	26
3.3.2Objetivos específicos	26
3.4 Diseño utilizado	27
3.4.1 Método científico.....	27
3.4.1.1. Enfoque Mixto	27
3.4.1.2. Universo y tamaño de la muestra	28
3.4.1.3 Instrumentos de medición	29
3.4.1.4 Resumen del procedimiento utilizado.....	29
4. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	30
CONCLUSIONES.....	69
RECOMENDACIONES.....	70
BIBLIOGRAFÍA	71
EGRAFÍA	74

ANEXOS 75
INDICE DE FIGURAS..... 104
INDICE DE TABLAS 106

RESUMEN

Los objetivos organizacionales son alcanzados gracias al esfuerzo de los empleados y no es un secreto que ellos son el elemento principal de las organizaciones, pues es imposible el desarrollo de las actividades sin ellos; por ello las organizaciones actualmente han aumentado sus esfuerzos por lograr mantener a su equipo de trabajo en un ambiente agradable y para alcanzarlo debe existir un clima organizacional adecuado.

La presente investigación tiene como objetivo primordial evaluar el clima organizacional del área operativa de una distribuidora de productos de primera necesidad, ubicada en el departamento de El Progreso y realizar una propuesta de mejora y para lograrlo se desarrolló un proceso que ayude a llevar una dirección enfocada a cumplir ese objetivo.

Como primer lugar se presentan antecedentes, que ayudan a tener una perspectiva más amplia sobre el tema objeto de estudio y hallazgos obtenidos por otras investigaciones, que brinden una idea clara sobre cómo se encuentra actualmente, además se desarrolló un marco teórico que ayude a tener las bases teóricas sobre temas y subtemas relacionado al estudio realizado, que son las dimensiones de liderazgo, motivación, comunicación, toma de decisiones y trabajo en equipo.

Para la investigación se tomó una población de 40 personas del área operativa, este número de persona fue debido a las restricciones que conlleva la actual pandemia Covid-19 y decisiones de la empresa, a las cuales se les hicieron 36 preguntas con cuatro opciones de respuesta a lo que ellos respondieron según su criterio.

Después de recabar los datos mediante el instrumento aplicado, se procedió a realizar el vaciado de datos y posteriormente, análisis de la información obtenida, esto es muy importante porque es el resultado de todo el esfuerzo realizado y que le brinda a la empresa la respuesta sobre el tema que se está investigando.

Además se realizaron conclusiones sobre cómo se encuentra la organización en relación al clima organizacional y las dimensiones evaluadas y se presentan algunas recomendaciones.

También se presentan al final del documento una sección de anexos en donde se incluye el formato del instrumento utilizado para la recolección de datos, así como el desarrollo de una propuesta de mejora que está desarrollada basada en los hallazgos más importantes del presente estudio para mantener y mejorar el clima organizacional que actualmente existe.

INTRODUCCIÓN

El clima organizacional ha tomado relevancia, debido a la creciente competencia, las empresas deben competir en el mercado con muchas más empresas para mantener a su personal en la organización, y además debe luchar por sus clientes, que después de los empleados son los más importantes.

¿Por qué es fundamental el personal de una empresa?, la respuesta es muy fácil, ellos son los encargados de desarrollar todos los procesos, ya sea de productos o servicios dependiendo a lo que se dedica la organización, además que esos productos o servicios deben ser de calidad, debido a que detrás de ese cliente hay muchas otras empresas que desean brindarle sus opiniones, y para lograr que los colaboradores proporcionen servicios y productos excelentes, es necesario que se encuentren bien, pues solo de esta manera se obtendrán más ventas y por ende más rentabilidad.

Para conocer cuál es la situación actual de la organización en relación al clima organizacional se realizó un proceso de investigación que fue fundamental, pues es necesario que los colaboradores se sientan como parte importante de la organización.

Este proceso va desde la búsqueda de antecedentes, que fueron fundamentales para obtener una idea de cómo se encuentra el tema a desarrollado en la investigación, Además se encuentra un marco teórico que contiene información que sirve de base sobre los temas objeto de estudio.

Durante el proceso de investigación se desarrollaron objetivos tanto general como específicos que fueron la base y guía de la investigación, en los cuales se establecieron los alcances de la investigación, así como también el instrumento de recolección de datos que fue utilizado en el trabajo de campo realizado en la empresa objeto de estudio que fue de utilidad para recabar toda la información necesaria para poder brindarle a la empresa un resultado objetivo.

Después de realizarse el trabajo de campo se procedió al análisis de los resultados y las respectivas conclusiones, recomendaciones, y por último, se presentan los anexos y propuesta de mejora que se pretende la empresa ponga en práctica si la considera factible.

1. ANTECEDENTES

Tomando como objetivo el estudio sobre el clima organizacional de una distribuidora de productos de primera necesidad ubicada en el departamento de El Progreso, se obtuvo como referencia la información siguiente:

La República de Guatemala se encuentra situada en una posición privilegiada dentro del istmo centroamericano, se trata del tercer país más grande de la región, su población en el año 2017 según INE ascendía a 16.9 millones indica (Millán 2019).

Continúa Millán indicando que en relación al sector de la distribución alimentaria que es el conjunto de actividades necesarias para poner a disposición de los consumidores los productos alimenticios que quieren en el tiempo, lugar y modalidad deseados, desde la producción de los alimentos hasta su llegada al consumidor final. Dada la cantidad de actividades que engloba y su dinamismo, este sector se caracteriza por su estructura compleja y sus frecuentes cambios.

1.2 Evolución del sector

Además, agrega Millán que en los últimos años, el crecimiento y la evolución de este sector han sido exponenciales, con efectos muy significativos en todo el sistema de oferta. Los productores se ven sometidos a constantes procesos de integración vertical y horizontal, resultado de la tendencia hacia la concentración que existe actualmente en la distribución guatemalteca, con varios grupos mayoritarios que acaparan bastante cuota de mercado. El desarrollo de los supermercados e hipermercados ha resultado en una disminución del número de agentes que forman el canal, debido a un deseo de incrementar sus márgenes. Para ello, las cadenas de distribución tratan de negociar directamente con los proveedores y prescindir de importadores, lo que acaba reduciendo la presencia de estos en el sector.

Esto genera que hoy en día existan pocas cadenas de supermercados y distribuidoras de productos de primera necesidad que se dediquen a la venta por mayor y menor de estos productos que son indispensables para la supervivencia humana.

En el departamento de El Progreso, se encuentra una distribuidora que se dedica a la venta de este tipo de productos, la cual cubre cuatro de los ocho municipios que conforman el departamento, es una empresa de tamaño mediana que cuenta con un 80 empleados aproximadamente.

En este departamento la distribuidora es pionera en su rama, fue fundada hace varias décadas, es una empresa que con el paso de los años se ha convertido en la reconocida distribuidora que ahora es, y que en sus inicios, contó con un capital muy reducido, pero con una administración adecuada de los propietarios, sus precios y servicio al cliente, además que cuenta con servicio a domicilio ha logrado posicionarse como una de las empresas comerciales más fuertes del departamento de El Progreso por el alto volumen de ventas que genera.

Todas las empresas tienen un clima organizacional que afecta el funcionamiento de la organización es por ello que es necesario estudiarlo para conocer con más detalle su estado y verificar si existen factores que se pueden mejorar para hacer que los colaboradores tengan una mejor percepción del ambiente en donde se desempeñan.

A pesar que la distribuidora ubicada en el departamento de El Progreso, no cuenta con un estudio sobre clima organizacional, existen investigaciones realizadas a otras organizaciones o instituciones que pueden servir de base para el presente estudio, como por ejemplo:

Nacionales

1. (Caal, 2015) realizó un estudio sobre Satisfacción laboral y clima organizacional, evaluación y análisis comparativo entre dependencias administrativas de una Institución Pública para optar al título de Maestra en Administración de Recursos Humanos en la universidad de San Carlos de Guatemala en el año 2015, la cual tuvo como objetivo, establecer la condición actual, la relación y diferencias entre las percepciones y actitudes de los empleados, en cuanto a los factores del clima organizacional y satisfacción laboral en distintas Dependencias Administrativas de una institución pública guatemalteca.

Para poder desarrollar dicho estudio utilizó cuestionarios, boletas, cuadros de tabulado de información y fichas de estudio bibliográficas, que le brindaron como hallazgos más importantes por ejemplo: que el clima organizacional se encontraba débil principalmente en las Direcciones Departamentales de Educación analizadas, siendo esencialmente los factores que lo afectan, la comunicación interna, el reconocimiento y las relaciones interpersonales, además una Dirección Departamental de Educación, no alcanzó la puntuación mínima en la evaluación de satisfacción laboral, siendo afectada por los factores concernientes a la relación con los superiores, condiciones físicas en el trabajo, participación en las decisiones y reconocimiento. Este último es el factor que influye en todos los casos entre otros hallazgos.

2. La investigación de (Solorzano, 2014) para poder obtener el título de Maestro en Administración de Recursos Humanos, realizó su tesis basado en el tema “El nivel del clima organizacional y su relación con el desempeño laboral del personal docente del instituto nacional de educación básica de la Aldea Santa María de Jesús” en la Universidad de San Carlos de Guatemala en el año 2014. La investigación de Cesar Solórzano tuvo como objetivo general, determinar la relación entre el clima organizacional con el desempeño laboral del personal docente del Instituto Nacional de Educación Básica (I.N.E.B.) de Santa María de Jesús, para lo cual utilizó los instrumentos de Escala Cualitativa. Lista de Verificación de directora a personal docente y Cuestionario de Clima Organizacional dirigido a estudiantes de primero a tercero básico, que le ayudaron a obtener las siguiente conclusión: El clima organizacional tiene factores que promueven un buen desempeño laboral del docente, tales como: confianza, organización.

Pero existen factores que afectan negativamente el desempeño del docente siendo: trabajo en equipo, poca comunicación, ausencia de material didáctico y relaciones interpersonales deficientes. Por tanto, la hipótesis se aprueba. y también se concluyó que los factores que intervienen positivamente en el clima organizacional del Instituto Nacional de Educación Básica de Santa María de Jesús son: credibilidad, confianza, planificación, organización, liderazgo, y orientación a los resultados y la disciplina; calificados como fortalezas, entre otros hallazgos.

3. El estudio de (Rodas, 2012) sobre clima organizacional y su influencia en la satisfacción de los colaboradores de la empresa universal de textiles sociedad anónima Unitex para convertirse en Maestro en Administración de Recursos Humanos en la universidad de San Carlos de Guatemala en el año 2012, el cual se propuso como objetivo Establecer los factores del Clima Organizacional de la empresa Universal de Textiles –Unitex- que influyen en la satisfacción del desempeño de los colaboradores.

Para poder obtener los datos necesarios utilizó un cuestionario que al aplicarlo y analizar la información, les arrojó datos importantes como la comprobación de que el clima organizacional influye en el desempeño de los colaboradores, siendo los factores más sobresalientes las condiciones físicas de ambiente laboral, el tipo de liderazgo actual el modelo organizacional, los programas de reconocimiento, la equidad del trato y los horarios de salida.

Internacionales

4. Sandra (Fierro, 2016) para poder optar al grado de Magister en Gerencia Empresarial, realizó su investigación titulada “Estudio de los factores que influyen el clima laboral en el Ministerio de desarrollo urbano y vivienda”, estudió en la Escuela Politécnica Nacional, en el año 2016, en Ecuador.

Dentro de su estudio se establecieron objetivos que fueron la guía para el desarrollo de la investigación, siendo el objetivo general “Identificar los factores asociados al clima laboral en el Ministerio de desarrollo Urbano y Vivienda”

para la recolección de datos se utilizó un cuestionario sobre percepción de la influencia de elementos culturales en el clima laboral de Núñez (2016), el instrumento constó de 10 ítems, con respuesta para diferentes niveles, y con su investigación llego a las siguientes conclusión: El clima organizacional en el Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda de Matriz Quito, se encentra en el rango de bueno y muy bueno, una vez de haber medido las percepciones del trabajador en el puesto de trabajo, grupo de trabajo y organización en general, mostrando que los encuestas o tuenen un nivel de similitud en sus respuestas.

5. Ana (Rosero, 2017) quien se graduó de Magister en Gestión del Talento Humano en la Escuela Politécnica Nacional de Ecuador en el año 2017, y para lograrlo realizo su trabajo de investigación sobre Identificación de los estilo de liderazgo y su relación con el clima laboral en la empresa Akros S.A: Estudio comparado entre los niveles jerárquicos y sucursales a nivel nacional.

El objetivo general planteado fue Identificar los estilos de liderazgo y su relación con el clima laboral en la empresa Akros S.A. teniendo en cuenta los niveles jerárquicos y las sucursales a nivel nacional y para obtener los datos se utilizaron dos cuestionarios, el primero de liderazgo, basado en el Modelo de Rango Completo de Bernard M. Bass y Bruce J. Avolio (1992), y el segundo, el cuestionario de Clima Laboral de Ramos, Núñez, Unda y Mejía, 2016 cit in (Pinzón, 2016). con la cual se obtuvieron resultados que indican que respecto a los estilo de liderazgo en la empresa identificó factores como influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual, atención personal e individual, recompensa contingente y gestión por excepción, como los estilos que predominan en la organización. (Rosero, 2017).

6. (Pastor, 2017) realizó su estudio sobre “Clima organizacional y desempeño laboral en trabajadores administrativos de una empresa privada de combustibles e hidrocarburos”, realizó sus estudios en la universidad San Ignacio de Loyola en el año 2017 en lima Perú, en el cual tuvo por objetivo “Determinar la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral en trabajadores administrativos de una empresa privada de combustibles e hidrocarburos” para los cuales utilizo como medio para obtener dicha información se utilizó un cuestionario de percepción de clima organizacional de Sonia Palma. Este cuestionario consta de 50 ítems que miden el nivel de percepción global del ambiente laboral, el cual al final de sus aplicación y análisis, los resultados comprobaron que existe una relación directa entre el clima organización y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la empresa privada de combustibles e hidrocarburos.

7. (Guerrero, 2015) quien se graduó de Maestro en Recursos Humanos, para lograr obtener dicho título, realizó un estudio sobre Clima laboral y Cultura Organizacional en el Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social” en el año 2015, estudió en la Universidad de las Fuerzas Armadas de Ecuador, para el desarrollo de su investigación se trazó varios objetivos, siendo el general “Investigar el clima laboral y la cultura organizacional en el Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social (MCDS), para generar una propuesta de mejora que beneficie a los servicios públicos”, y para poder obtener dicha información realizo una entrevista y una encuesta, con las cuales se obtuvieron la siguiente conclusión “El clima laboral en el Ministerio de Desarrollo Social en general es percibido de forma positiva por sus miembros; sin embargo hay aspectos que fortalecer como lo son: La implementación de una gestión organizacional por procesos”

8. Otro ejemplo es el estudio de la relación del clima laboral y la satisfacción de los trabajadores de la empresa CORPROMEDIC. S.A., el cual fue elaborado por Johana Gabriela Heredia Reyes, previo a obtener el título de Magister en Gestión del Talento Humano, en la Escuela Politécnica Nacional de Ecuador, en el año 2017 para lo cual elaboró lo siguiente.

Johana Reyes para su estudio trazó varios objetivos, siendo el general “Analizar la relación del clima laboral y la satisfacción de los trabajadores de la empresa CORPROMEDIC S.A” y para poder darle respuesta a este objetivo realizó trabajo de campo, en el cual aplicó una encuesta que consistió en realizar una recolección de información por medio de preguntas escritas organizadas en un cuestionario. y dieron lugar a conclusiones importantes como: Las dimensiones del clima laboral influyen en la satisfacción laboral. Los trabajadores de la organización se encuentran insatisfechos y no disponen de herramientas para su evaluación que le permita establecer mejoras e implementar estrategias para poder mejorar el clima laboral e incentivar a sus trabajadores a nivel personal y organizacional y confirman que la organización no cumple con las expectativas de los trabajadores.

9. la investigación de (Rodríguez W. , 2013) quien para obtener el grado de maestra en Psicología con orientación laboral y organizacional, realizó un estudio sobre el diagnóstico de clima laboral en una dependencia pública, estudiante de la Universidad Autónoma de Nuevo León, División de estudios de Posgrado de Psicología, En el año 2013, en México, desarrollando en su documento lo siguiente.

El objetivo que Luz Williams se planteó al inicio de su investigación fue “Conocer la tendencia general de la percepción del talento humano sobre el clima laboral de una dependencia municipal.” y para ello elaboro un bolígrafo y una encuesta de clima laboral, construida con base en las políticas del clima laboral y los conocimientos y orientación del Mtro Álvaro A. Aguilón Ramírez, que al final obtuvo algunas conclusiones como: En relación a las áreas evaluadas el personal refleja un grado regular de insatisfacción hacia el ambiente que se vive dentro de su organización, estando los resultados estadísticos por debajo de la media con un 46% en un sistema colegiado. Entre otros datos encontrados.

10. Además otra investigación según (Vasquez, 2016) para optar al título de Maestra en Gestión del Talento Humano, realizó su estudio sobre la cultura y el clima laboral: creación de un modelo de relaciones entre cultura, clima, fuerza de cultura y fuerza de clima laboral, estudió en la Escuela Politécnica Nacional de Ecuador en el año 2016. Para lograr culminar dicho estudio se planteó como objetivo general: Elaborar una propuesta de modelo teórico de relaciones entre cultura, clima, fuerza de cultura y fuerza clima laboral que pueda ser aplicado en el contexto ecuatoriano, y después de haber realizado todo el proceso de investigación obtuvo como resultado que el clima de las empresas en Ecuador está en un promedio de Regular a Muy bueno, lo cual indica que las empresas en Ecuador están de acuerdo con el nivel en general de las demás en el mundo, sin embargo considera que se puede mejorar.

Estos estudios sirvieron de base para realizar en la empresa objeto de estudio, una investigación de clima organizacional y analizar varias dimensiones que permitieron hallazgos relevantes, para el diseño de una propuesta de mejora.

2. MARCO TEÓRICO

La información recopilada en este capítulo es la base para el tema que se investigó que es el clima organizacional, para efectos del presente estudio se consideraron cinco dimensiones, mismas que fueron elegidas considerando el tipo de empresa objeto de estudio, necesidades de la misma y de acuerdo con las autoridades correspondientes.

2.1 Clima organizacional

El clima organizacional integra varias dimensiones que ayudan a las empresas a conocer la percepción que tienen sus colaboradores hacia cada una de ellas, y de esa manera poder tomar decisiones, que le ayuden a mejorar y mantener a sus colaboradores entusiasmados en su ambiente de trabajo, y dando siempre lo mejor en la realización de sus actividades, es importante saber que cuando existe un buen clima organizacional, no solo se benefician los colaboradores sino también la empresa, pues se obtienen mejores resultados y los objetivos son alcanzados.

A continuación, se detalla información sobre Clima organizacional según el punto de vista de varios autores.

“El clima organizacional nace de la idea de que el hombre vive en ambientes complejos y dinámicos, puesto que las organizaciones están compuestas de personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diversos y que afectan ese ambiente”. (Solarte, 2009).

(Chiavenato, 2017, pág. 138), indica que el clima organizacional es la calidad o la suma de características ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de la organización, e influye poderosamente en su comportamiento. El concepto de clima organizacional abarca una amplia gama de factores ambientales que influyen en la motivación. Se refiere a las propiedades motivacionales del ambiente de la organización, es decir, a aquellos aspectos de la organización que provocan distintas clases de motivación en sus miembros. Así, el clima organizacional es favorable cuando satisface las necesidades personales de las personas y mejora su ánimo.

En cambio, es desfavorable cuando produce frustración porque no satisface esas necesidades. El clima organizacional y la motivación de las personas se influyen y realimentan entre sí.

.Además, (Posada, 2013) también hace referencia a este concepto indicando que “entre muchos indicadores posibles para conocer la Calidad de la Vida Laboral, el Clima Organizacional (CO) es uno de los más destacados, pues permite una aproximación fiel y específica a las percepciones que las personas tienen sobre la organización a la cual están vinculadas y acerca de diversas realidades del trabajo”.

Según (Gonzalez, 2010) se puede decir que “el clima organizacional: Es un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales de personas y grupos”. Estas se traducen en comportamientos que tiene consecuencias para la organización, como:

- Productividad
- Satisfacción
- Rotación externa
- Accidentes
- Ausentismo, etc.

González continúa indicando que el clima organizacional está conformado por las propiedades del ambiente que perciben los empleados de su lugar de trabajo. Sobre esta base, el clima es consecuencia por un lado de las percepciones de los trabajadores, y por otro de la estructura y de los procesos definidos por la organización.

Y también muestra que está definido por una multitud de componentes y los grados de presentación de cada uno de ellos, son las dimensiones que lo configuran, además tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos del personal al afectar el grado de compromiso y colaboración del personal. Un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación con el sector de trabajo y con la organización.

Cabe destacar que estos factores antes mencionados pueden tener un efecto positivo si el ambiente es adecuado según los colaboradores, pero de lo contrario, los colaboradores perciben que el clima organizacional no les favorece su rendimiento posiblemente también bajará.

2.1.1 Dimensiones de trabajo del clima organizacional

Las dimensiones que se estudiaron en la presente investigación son:

- Motivación
- Liderazgo
- Comunicación
- Trabajo en equipo.
- Toma de decisiones.

2.1.1.1 Motivación

La motivación es una dimensión que toda empresa debe buscar mantener siempre alta, pues una persona motivada siempre traerá resultados positivos a la empresa, pues las personas con estas características son creativas y proactivas y siempre buscan mejorar lo que están realizando, por lo que las empresas no deben limitarse en invertir en motivar a sus empleados porque a la larga los beneficios son para ambas partes.

La motivación laboral se puede entender como el resultado de la interrelación del individuo y el estímulo realizado por la organización con la finalidad de crear elementos que impulsen e incentiven al empleado a lograr un objetivo. Es la voluntad que caracteriza al individuo a través del esfuerzo propio a querer alcanzar las metas de la organización ajustado a la necesidad de satisfacer sus propias necesidades. (SabinaVillón, 2018).

Una teoría de la motivación es útil en la medida que permite demostrar qué estímulos o elementos aportan energía y dirección al comportamiento del trabajador. Es decir, el motivo por el cual un sujeto elige llevar a cabo una opción que en circunstancias diferentes rechazaría, incidiendo de esta manera en la conducta y voluntad de las personas (Naranjo, 2009).

Los factores que influyen en la voluntad y motivación de los trabajadores se pueden dividir en factores externos y factores internos a la empresa. Éstos últimos pueden ser gestionados por la compañía, mientras que los primeros son ajenos a ésta.

A continuación, se encuentran los factores motivadores internos y externos de las empresas:

Factores externos a la empresa

- Factores individuales: personalidad
- Ciclo vital
- Circunstancias personales
- Contexto social y cultural

Factores internos

- Dinero
- Reconocimiento y elogio
- Tiempo libre
- trato de calidad y preferencia de tareas
- Promoción y desarrollo profesional
- Autonomía
- Formación
- Regalos

Factores externos a la empresa

Los factores externos a la organización son aquellos elementos que tienen su origen en el exterior y por lo tanto no pueden ser modificables desde dentro de la compañía. Lo único que tiene capacidad de control interno es la gestión de éstos. La forma en la que se gestione sí que influye en la motivación y satisfacción del empleado. Las influencias externas a la empresa de una persona se ven reflejadas en algunas de sus actitudes, código de valores o metas. Los factores externos más relevantes a tener en cuenta por la empresa son los factores individuales (la personalidad), los ciclos vitales, las circunstancias personales y el contexto cultural, explicados a continuación (Sánchez, 2008).

“Las teorías de la motivación ofrecen numerosas oportunidades para que las organizaciones mejoren el ánimo y el clima de trabajo. Lo importante es encontrar la forma de aplicarlas en el mundo real. Como ejemplo, analizaremos cuatro elementos que se observan en las organizaciones: las recompensas monetarias, las recompensas no monetarias, el enriquecimiento de las tareas y la modificación de la semana laboral.

- Las recompensas monetarias son una aplicación práctica de la teoría de Maslow acerca de las necesidades básicas, de los factores higiénicos de Herzberg, de los resultados de segundo nivel de Vroom y de la comparación de aportaciones. Lawler comprobó que el dinero es un excelente motivador de las personas por tres razones:
 - Puede funcionar como refuerzo condicionante porque está asociado a las necesidades de alimento, vivienda, vestido y recreación.
 - El dinero puede funcionar como un incentivo o una meta capaz de reducir carencias o necesidades.
 - Puede servir para reducir la ansiedad. Los problemas económicos son una preocupación común. El dinero puede fortalecer la confianza de las personas en sí mismas.

- Las recompensas extra monetarias se relacionan con las necesidades sociales y de estima de Maslow, entre ellas el reconocimiento, el prestigio y el estatus.
- El enriquecimiento de las tareas es una manera de hacer que el trabajo resulte motivador por sí mismo. Este enfoque, popularizado por Herzberg, pretende mejorar el desempeño y la satisfacción en el trabajo.
- La flexibilización del horario de trabajo es una manera de mejorar el desempeño y aumentar la satisfacción de las personas. Para conseguir la flexibilización generalmente se reduce el número de días u horas trabajados por semana.” (Chiavenato, 2017) p. 153

2.1.1.2 Liderazgo

(Chiavenato, 2017) También hace referencia al tema del liderazgo e indica que ha fascinado al mundo desde hace mucho tiempo y está adquiriendo una importancia cada vez mayor en las organizaciones. La razón es muy sencilla: las empresas requieren líderes que las dirijan correctamente, pues el liderazgo es la manera más eficaz de renovar y revitalizar las organizaciones y llevarlas al éxito y a la competitividad. Sin liderazgo, las organizaciones corren el peligro de vagar sin metas ni rumbo definido. El liderazgo les imprime fuerza, vigor y dirección.

El estilo de dirección o de liderazgo se refiere al conjunto de cualidades y técnicas que el gerente ejerce para dirigir a sus subordinados. (p. 230)

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

Se han establecido diferentes teorías acerca del liderazgo y se han debatido durante años si el liderazgo es una competencia que puede ser aprendida y desarrollada, o si es una propiedad propia del individuo (Chiavenato, 2009). En la actualidad está comprobado que el liderazgo se forma por una serie de habilidades que se adquieren con el aprendizaje. Debido a esto en los últimos años se han estado generando ofertas para el desarrollo de esta competencia (Hughes, Ginnett & Curphy, 2007).

En un principio las investigaciones del liderazgo eran realizadas desde una perspectiva individual. Sin embargo, en el presente, el estudio del liderazgo se enfoca no solo en el líder, sino también en los seguidores, entorno, cultura y contexto. El liderazgo ya no es descrito únicamente como una característica individual, sino más bien como una dinámica global, compleja y social estratégica (Avolio, Walumbwa & Weber, 2009).

Liderazgo convierte una visión en realidad. Para influir sobre los seguidores de modo que muestren disposición al cambio, los líderes necesitan una serie específica de aptitudes que guíen sus acciones. Estas aptitudes se pueden concebir como las herramientas interiores para motivar a los empleados, dirigir los sistemas y procesos, y guiar a la organización hacia metas comunes que le permitan alcanzar su misión. (CP_Bashful, 2004)

El conocimiento y las habilidades requeridas para ser no solamente un jefe, sino también un líder. En particular, el liderazgo requiere:

- **Personalidad:** entusiasmo, integridad, auto-renovación.
- **Análisis:** Fortaleza, criterio perceptivo.
- **Logro:** rendimiento, audacia, desarrollo de equipos.
- **Interacción:** colaboración, inspiración, servicio a los demás.

Según CP_Bashful, 2004, Las aptitudes de liderazgo incluyen:

- **Habilidades de liderazgo:** los líderes poseen atributos (creencias, valores, ética, carácter, conocimiento, valentía y destrezas) que hacen que la gente se sienta orgullosa de seguirlos. Proporcionan un sentimiento de confianza y pueden reunir a las tropas y levantar la moral cuando hay dificultades.
- **Visión:** los líderes tienen la capacidad de incrementar la productividad en las áreas más necesitadas de mejoras. Crean y establecen metas y pueden claramente presentar una visión que los subordinados y colegas se sientan motivados de lograr.
- **Desarrollo de equipos:** los líderes desarrollan equipos de alto rendimiento que se unen para colaborar en una misión o meta común, en lugar de dejar simplemente que los objetivos queden sin asignar.
- **Resolución de conflicto con ganancia por ambas partes:** los líderes pueden efectivamente resolver desacuerdos y conflictos. Resuelven disputas al enfocarse en solucionar problemas sin ofender el ego de las personas. Proporcionan apoyo y experiencia a otros líderes y evalúan la idoneidad de mecanismos alternativos de resolución de disputas. Un buen líder es firme en los asuntos y flexible con las personas.
- **Evaluación exacta y rápida de la situación:** los líderes asumen la responsabilidad cuando la situación lo demanda y hacen que las cosas correctas se hagan a tiempo.
- **Capacitación/preparación:** los líderes saben que hasta los errores pueden ser oportunidades de aprendizaje. Proporcionan un análisis sobre el rendimiento, preparación y asistencia para el desarrollo profesional de las personas en una manera que aumenta el éxito individual y organizativo.
- **Compromiso de participación del empleado:** los líderes promueven el sentido de pertenencia al involucrar a los empleados en el proceso de toma de decisiones y planificación. Dan más poder de decisión a los empleados al otorgarles la autoridad de hacer que las cosas se cumplan de la manera más eficiente y oportuna.

2.1.1.2.1 Estilos de liderazgo

Cinco estilos básicos de liderazgo, sus ventajas y desventajas son: según Blake y Mouton.

- **Autócrata:** Caracterizado por un énfasis primordial de dirección hacia la producción, este estilo ocasiona rebeldía hacia la autoridad y frustración en los subordinados, así como resultados no tan buenos en cuanto a productividad.
- **Paternalista:** Enfatiza la importancia del factor humano y de la motivación a través de las recompensas, conocido también como el estilo “de la zanahoria”. Propicia que los empleados solo trabajen cuando existe una recompensa.
- **Burocrático:** Prevalece una indiferencia hacia la producción y hacia el recurso humano, y al directivo solo le interesa conservar su puesto y evitarse problemas. Este estilo origina que el personal tenga muy pobres resultados.”
- **Democrático:** Es el estilo conciliador que intenta equilibrar los intereses de los empleados y la empresa con base en concesiones. Los resultados en cuanto a productividad son buenos, más no sobresalientes.
- **Transformador:** Se enfoca a la administración participativa, en donde se potencian el interés por la producción y por el ser humano, logrando así una máxima productividad y motivación. (Contreras, 2012).

2.1.1.3 Comunicación

La palabra comunicación proviene del latín *communicatio* y significa hacer común. El comunicador trata de establecer una especie de comunidad con el receptor. Así, la comunicación se refiere a la transmisión de información mediante símbolos comunes, y a su comprensión. (Chiavenato, 2017) p. 209.

Continúa Chiavenato, I. indicando que los símbolos comunes pueden ser verbales o no verbales. Así, comunicación es la transferencia de información y de significados de una persona a otra. Es el flujo de información entre dos o más personas y su comprensión, o la relación entre personas por medio de ideas, hechos, pensamientos, valores y mensajes. La comunicación es el punto en el cual convergen las personas cuando comparten sentimientos, ideas, prácticas y conocimientos.

Así, toda comunicación involucra cuando menos a dos personas: la que envía un mensaje y aquella que lo recibe. Una persona sola no puede comunicar nada, porque necesita otra para completar el acto de la comunicación, que implica necesariamente transacciones entre personas.

La comunicación es vital e imprescindible para el comportamiento de las organizaciones, los grupos y las personas. En general, la comunicación según el mismo Chiavenato, cumple cuatro funciones básicas en una organización, grupo o persona: control, motivación, expresión de emociones e información.

- **Control:** La comunicación tiene un fuerte componente de control en el comportamiento de la organización, los grupos y las personas. Cuando los individuos siguen normas y procedimientos de trabajo, o cuando comunican un problema laboral a su superior inmediato, provocan que la comunicación tenga una función de control.
- **Motivación:** La comunicación propicia la motivación cuando se define lo que debe hacer una persona, se evalúa su desempeño y se le orienta sobre las metas y resultados que debe alcanzar.
- **Expresión de emociones:** La comunicación en un grupo representa una alternativa para que las personas expresen sus sentimientos de satisfacción o insatisfacción.”
- **Información:** La comunicación facilita la toma de decisiones individuales y grupales al transmitir datos que identifican y evalúan cursos de acción alternativos”. (Chiavenato, 2017). p.189.

2.1.1.4 Equipos de trabajo

La palabra equipo no es nueva en las organizaciones. El concepto de espíritu de equipo ha cobrado importancia desde que Joseph Juran, el conocido gurú de la calidad, planteó el enfoque de equipos para la solución de problemas en las empresas japonesas en la década de 1950 y alrededor de 1980 en Estados Unidos, con base en las siguientes ideas:

Muchas organizaciones utilizan equipos de proyectos, formados por gerentes y trabajadores profesionales que trabajan juntos durante un periodo definido, el cual se puede extender.

Los equipos implican relaciones, o sea, conexiones humanas, en las cuales el todo emerge como algo mayor que la suma de sus partes. El principal secreto del equipo es que su carácter colectivo provoca un efecto sinérgico (el todo es mayor que la suma de las partes), lo que no se observa en el grupo.

Los equipos se basan en relaciones afectivas y emocionales y en conexiones personales entre los miembros. Implican diversidad y unidad, apertura y aceptación, honestidad y empatía, críticas y acuerdos, confianza y aceptación de riesgos para crear algo único y más grande que aquello que podría lograrse mediante la unión de piezas individuales. En los grupos, el poder generalmente se distribuye en forma jerárquica y las decisiones las toma un pequeño círculo de individuos a quienes se les otorga poder y responsabilidad. Los grupos dependen en gran medida de sus líderes, quienes tienen capacidad para presionar, reaccionar y manipular a otros. (Chiavenato, 2017) p.189.

2.1.1.4.1 Tipos de equipos

Los principales tipos de equipos son los siguientes según. (Chiavenato, 2017) p.176.

- **Equipos funcionales cruzados:** Al optar por diseños organizacionales horizontales y reconocer las fallas de la autonomía funcional burocrática, las organizaciones se orientan hacia los equipos funcionales cruzados, los cuales están constituidos por miembros de varios departamentos o de diferentes especialidades funcionales.
- **Equipos virtuales:** Con el advenimiento de la informática, la interacción frente a frente dejó de ser indispensable. Los miembros de los equipos se pueden comunicar por correo electrónico (e-mail), conversaciones en línea, las salas de chat, conferencias telefónicas, fax, transmisiones vía satélite y páginas de internet. Las tareas basadas en el conocimiento pueden ser desempeñadas por personas que están en lugares distantes entre sí.

- **Equipos autos dirigidos:** Son esencialmente independientes, realizan tareas operativas y asumen responsabilidades administrativas tradicionales, como planear, programar y evaluar el desempeño. Como parte del movimiento en favor del facultamiento en la toma de decisiones y de los valores igualitarios, cada vez más organizaciones utilizan equipos autodirigidos, que son grupos de personas que administran las tareas técnicas que dan por resultado un producto o servicio que será ofrecido a un cliente interno o externo

2.1.1.5 Toma de decisiones

La toma de decisiones es el proceso de aprendizaje natural o estructurado mediante el cual se elige entre dos o más alternativas, opciones o formas para resolver diferentes situaciones o conflictos de la vida, la familia, empresa, organización. Cada día tomamos decisiones para las cuales no necesariamente tomamos la mejor opción. Cuando tomamos decisiones es necesario estar conscientes que cada una trae consecuencias positivas o negativas y también implica un riesgo. La toma de decisiones a nivel individual es caracterizada por que una persona hace uso de su razonamiento y pensamiento para elegir una decisión ante un problema o conflicto que presente la vida. Una definición de lo que es tomar decisiones.

Según (Betancourt, 2006) Tomar una decisión siempre comienza por elegir entre decidir o no decidir. Al decidir, estamos asumiendo el compromiso con los resultados que se quieren alcanzar, mientras que al no decidir demostramos estar interesados en que las cosas sucedan, pero sin hacer nada para lograr los resultados deseados. Lo que nos lleva a una u otra cosa, son nuestros modelos mentales y es por ello que debemos analizar los procesos de toma de decisiones a partir de estos. Normalmente se decide para alcanzar el éxito y se eluden las decisiones cuando se desea evitar el fracaso.

¿Qué es tomar decisiones?

Según (Betancourt, 2006) es una acción que se toma una vez se tiene la información y los escenarios posibles acerca del comportamiento de la decisión tomada. Para tomar una decisión, no importa su naturaleza, es necesario conocer, comprender, analizar un problema, para así poder darle solución; en algunos casos por ser tan simples y cotidianos, este proceso se realiza de forma implícita y se soluciona muy rápidamente, pero existen otros casos en los cuales es necesario realizar un proceso más estructurado que puede dar más seguridad e información para resolver el problema.

La capacidad de tomar decisiones, tiene que ver con asumir riesgos, ser creativo y buscar alternativas a problemas o retos aún no existentes ¿Qué podemos aprender de quienes realizan actividades extremas? Ellos son personas mentalmente sanas como todos nosotros. Al contrario de lo que parece, son personas muy precisas, muy constantes, muy preparadas y muy prudentes para hacer frente a situaciones difíciles. Las personas que realizan acciones extremas presentan las siguientes características, según (Betancourt, 2006)

1. Actúan inteligentemente en la preparación de sus actividades.
2. Piensan todo antes de actuar.
3. Elevan al máximo sus conocimientos.
4. Analizan cuidadosamente los factores que podrían actuar en su contra.
5. Programan su actuación de conformidad con el riesgo.
6. Imaginan como van a funcionar las cosas
7. Por último lo hacen.

(Zanatta, 2019) Hace referencia la toma de decisiones, mediante el siguiente proceso.

- **La identificación de un problema:** el primer paso del proceso de toma de decisiones es haber detectado que hay una diferencia entre el estado actual de la situación y el estado deseado. Esta discrepancia o problema ejerce una presión sobre el administrador que le obliga a actuar, ya sea por políticas de la organización, fechas límite, crisis financieros, futuras evaluaciones del desempeño, entre otros ejemplos. Para que una situación se pueda considerar un problema, el administrador debe disponer de la autoridad, el dinero, la información y cuantos recursos sean necesarios para actuar. Si no es así, nos encontramos delante de unas expectativas que no son realistas.
- **La identificación de los criterios para la toma de decisiones:** señalar la pauta o los métodos que resultarán relevantes para solucionar el problema. Cada individuo responsable de tomar decisiones en la empresa posee un abanico de criterios que lo guían en su cometido, y es importante conocer cuáles se tienen en cuenta y cuáles se omiten, ya que estos últimos resultarán irrelevantes para el encargado de tomar la decisión.
- **La asignación de ponderaciones a los criterios:** priorizar de forma correcta los criterios seleccionados en la etapa anterior, puesto que no todos van a tener la misma relevancia en la toma de la decisión final. Normalmente existe un criterio preferente, y el resto se pueden ponderar comparándolos entre ellos y valorándolos en relación al preferente.
- **El desarrollo de alternativas:** consiste en ser capaz de obtener y presentar todas las alternativas factibles que podrían resolver el problema con éxito.

- **El análisis de las alternativas:** el responsable de la toma de decisiones en la empresa debe estudiar minuciosamente las alternativas que se han propuesto. Las fortalezas y las debilidades de cada una deberían ponerse de manifiesto de forma clara una vez comparadas con los criterios seleccionados y ordenados en la segunda y la tercera etapa. Aunque es cierto que algunas evaluaciones pueden acercarse a la objetividad, hay que tener claro que la mayoría de ellas son subjetivas a causa de su carácter de juicio de valor.
- **La selección de una alternativa:** una vez establecidas y presentadas todas las alternativas, y una vez evaluadas por el responsable de la toma de decisiones según los criterios establecidos y jerarquizados, es el momento de elegir una sola alternativa: la mejor de las presentadas según el procedimiento establecido.
- **La implantación de la alternativa:** una vez completado el proceso de selección de la decisión a ejecutar, cobra una importancia también vital la aplicación de la misma. Lo primero que hay que hacer para llevar a cabo la decisión es comunicarla a las personas afectadas y conseguir que se comprometan con ella. Es más fácil conseguirlo si las personas responsables de ejecutar una decisión participan en el proceso. Estas decisiones se llevan a cabo desde una planificación, organización y dirección efectivas.
- **La evaluación de la efectividad de la decisión:** por último, hay que evaluar el resultado conseguido a raíz de la decisión tomada y la solución adoptada y comprobar si se ha corregido el problema. Si este todavía persiste, tendrá que estudiarse cuál de las fases anteriores resultó errónea y afrontar una nueva decisión respecto a la decisión inicial: desestimarla por completo o retomarla de forma distinta desde alguno de los pasos anteriores. Betancourt, 2006.

Para poder obtener información sobre el clima organizacional y específicamente las dimensiones de Liderazgo, Motivación, Comunicación, Toma de decisiones y Trabajo en equipo se revisó diferentes documentos teóricos y se citaron, con el fin de fundamentar la investigación y conocer más sobre el tema investigado.

3. METODOLOGÍA

3.1 Definición del problema

El clima organizacional está basado en las relaciones que existen entre los colaboradores de una empresa o cualquier lugar de trabajo que involucre a varias personas y depende de ese ambiente de trabajo que el desempeño sea bueno o malo, pues se debe tomar en cuenta que cuando los colaboradores cuentan con las condiciones laborales adecuadas, el desempeño aumenta.

Según Márquez (2001) la satisfacción podría definirse como “la actitud del trabajador frente a su propio trabajo. Dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Las actitudes son determinadas conjuntamente con las características actuales del puesto y por las percepciones que tiene el trabajador de lo que deberían ser”.

Se debe resaltar que el clima laboral es la suma de las percepciones que los trabajadores tienen sobre el ambiente de trabajo donde se desarrollan y de este depende la satisfacción, que da como resultado un alto rendimiento, esto solo si lo anterior es considerado por los colaboradores adecuado.

Por lo mencionado anteriormente es fundamental que las empresas, sin importar su giro de negocio, tengan el conocimiento de cómo se encuentra el clima organizacional, pues esto es un punto de partida que le permitirá en caso de que este se encuentre deficiente, tomar las medidas y acciones necesarias para lograr mejorarlo, pero para ello se debe tomar en cuenta que el clima organizacional integra muchas dimensiones, que deben ser analizadas y priorizadas de acuerdo a las necesidades de la empresa.

Una de las dimensiones del clima organizacional es el liderazgo, pues de este depende que los empleados se sientan guiados y apoyados, lo cual los llevará a estar enfocados en sus tareas y funciones, y en algún momento que se desvíen o tengan algún problema, siempre existirá una persona dispuesta a apoyarlos, pero para lograr que exista un buen líder debe también existir una buena comunicación, pues esta facilitará las relaciones entre todos los colaboradores y jefes. Otra dimensión importante es la toma de decisiones que es una herramienta muy valiosa que se le puede dar al

empleado si se le capacita para este tipo de responsabilidades, pues esto los empodera, además ayudará a que se sientan importantes para la empresa. El trabajo en equipo es parte también del clima organizacional, que ayudará a que los empleados se apoyen unos con otros además cuando se trabaja de esta manera la empresa se vuelve más eficiente y creativa pues un equipo aporta sinergia y buenas ideas a la empresa, todo esto lleva al aumento de la motivación de los colaboradores, pues un empleado con un buen líder, comunicación eficiente, con facultad para toma de decisiones y que trabajen en equipo se sentirá con más entusiasmo para trabajar y por ende estará motivado para realizar su trabajo de manera adecuada.

Por tal motivo, es de mucha importancia que la distribuidora de productos de primera necesidad ubicada en el departamento de El Progreso, recaude datos acerca de las dimensiones liderazgo, comunicación, toma de decisiones, trabajo en equipo y motivación para poder tener una perspectiva más clara y objetiva de la percepción que tiene el personal del área operativa de la distribuidora y de esta manera tomar las acciones que se consideren más adecuadas.

3.1.1 Planteamiento del problema

De acuerdo con lo anterior se planteó la siguiente pregunta problema ¿Cuál es el estado del clima organizacional de la distribuidora de productos de primera necesidad, del departamento de El Progreso? y derivado del cuestionamiento principal se pretende responder las siguientes interrogantes ¿Cuáles son las dimensiones que se necesitan estudiar en la empresa objeto de estudio? ¿Existe un sistema de evaluación del clima organizacional en la empresa objeto de estudio?, ¿Es adecuado el clima organizacional en la empresa objeto de estudio? por último ¿Cómo mejorar el clima organizacional del área operativa de la empresa objeto de estudio?

3.2 Delimitación del problema

La presente investigación se llevó a cabo tomando en cuenta lo siguiente:

3.2.1 Unidad de análisis

40 trabajadores del área de operación de la Distribuidora de productos de primera necesidad ubicada en departamento de El Progreso.

3.2.2 Unidad de tiempo

La investigación se llevó a cabo durante el período de Junio de 2,020 a Julio del 2,021.

3.2.3 Ubicación Geográfica

La distribuidora objeto de estudio se encuentra ubicada en el Departamento de El Progreso, Guatemala.

3.2.4 Punto de vista

La investigación se realizó desde el punto de vista de la administración en Recursos Humanos.

3.3 Objetivos

3.3.1 Objetivo general

Evaluar el clima organizacional en el área operativa de una distribuidora de productos de primera necesidad del departamento de El progreso y realizar una propuesta de mejora.

3.3.2Objetivos específicos

- Determinar las dimensiones del clima organizacional que necesitan ser evaluadas en la empresa objeto de estudio.
- Identificar los hallazgos más importantes de las dimensiones, Liderazgo, Motivación, Comunicación, Toma de decisiones y trabajo en equipo, encontrados en los empleados del área operativa en la distribuidora de productos de primera necesidad ubicada en el departamento de El Progreso.
- Desarrollar una propuesta de mejora de acuerdo a los hallazgos del clima organizacional para fortalecer el área operativa de la distribuidora objeto de estudio.

3.4 Diseño utilizado

3.4.1 Método científico

(Hernández & Baptista, 2014) en su libro Metodología de la investigación hacen referencia al método científico, mediante un enfoque mixto que incluye orientación cuantitativa y cualitativa, su objetivo es determinar el estado actual del fenómeno objeto de estudio en los empleados del área operativa de una distribuidora de productos de primera necesidad ubicada en El Progreso, Guatemala, mismo que se utilizará para el desarrollo de la presente investigación.

3.4.1.1. Enfoque Mixto

Este enfoque según (Hernández & Baptista, 2014) es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no se pueden eludir pasos. El orden es riguroso, aunque desde luego, se puede redefinir alguna fase. Parte de una idea que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica. De las preguntas se establecen y determinan variables; se traza un plan para probarlas, se miden las variables en un determinado contexto; se analizan las mediciones obtenidas utilizando métodos estadísticos, y se extrae una serie de conclusiones.

Debido a que los datos son producto de mediciones, se representan mediante números y se deben analizar con métodos estadísticos.

Según (Hernández & Baptista, 2014) el alcance de este estudio es descriptivo en el cual la meta del investigador consiste en describir fenómenos, situaciones, contextos y sucesos; esto es, detallar cómo son y se manifiestan. Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos.

3.4.1.2. Universo y tamaño de la muestra

En total la empresa objeto de estudio cuenta con un total aproximado de 80 empleados, distribuidos en todas las áreas, en el área operativa que es el área específica en donde se realizó la investigación cuenta con 60 colaboradores.

Para establecer el tamaño de la muestra se utilizó la siguiente fórmula, con un nivel de confianza del 95%.

$$n = \frac{\sigma^2 * N * p * q}{[e^2 * (N - 1)] + [\sigma^2 * p * q]}$$

$$\sigma^2 = 1.96^2$$

$$N = 60 \text{ trabajadores}$$

$$p = 0.5 \text{ (50\%)}$$

$$q = 0.5 \text{ (50\%)}$$

$$e^2 = 0.05^2 \text{ (5\%)}$$

$$n = \frac{1.96^2 * 60 * 0.5 * 0.5}{[(0.05^2) * (60-1)] + [(1.96^2) * (0.5 * 0.5)]}$$

$$n = \frac{57,62}{0.1475 + 0.9604}$$

$$n = 52.01$$

53 empleados del área operativa

Según el resultado obtenido utilizando la fórmula, indica que la encuesta se debía aplicar a 53 empleados, pero debido a disposiciones y sugerencias de la empresa objeto de estudio, únicamente fue posible aplicarlo a 40 colaboradores, debido a restricciones sobre distanciamiento social e higiene, derivados de la pandemia Covid-19, esto también fue a causa de que no estaban laborando el 100% del personal en la empresa, debido a lo mencionado anteriormente.

3.4.1.3 Instrumentos de medición

Para el desarrollo de esta investigación se empleó el siguiente instrumento:

Encuesta

Se aplicó una encuesta a 40 colaboradores del área operativa que es objeto de investigación para la recolección de la información, dicha encuesta fue validada y autorizada por las autoridades competentes para que puedan ofrecer información válida, confiable y precisa.

La encuesta contiene preguntas estructuradas, elaboradas utilizando la escala Likert, está basado en 34 ítems con una escala que va de 4. Siempre 3. Frecuentemente 2. A veces 1. Raramente. El cual evalúa 5 dimensiones del clima organizacional, que son Liderazgo, Motivación, Comunicación, Toma de decisiones y Trabajo en equipo , dentro del cual se incluyeron preguntas que cubran dichos temas, tomando como referencia Chacón, A. en su trabajo "Análisis del clima organizacional de la empresa Representaciones CEM, ubicada en Chiquimula, Chiquimula" en el año 2015.

“Escala Likert: Esta escala de medición fue utilizada en el instrumento de recolección de datos de la investigación. Es un tipo de escala aditiva que corresponde a un nivel de medición ordinal; consiste en una serie de ítems o juicios a modo de afirmaciones ante los cuales se solicita la reacción del sujeto. El estímulo (ítem o juicio) que se presenta al sujeto, representa la propiedad que el investigador está interesado en medir y las respuestas son solicitadas en términos de grados de periodicidad o repetición que el sujeto considera con la sentencia en particular”. (Sandra Maldonado, 2007).

3.4.1.4 Resumen del procedimiento utilizado

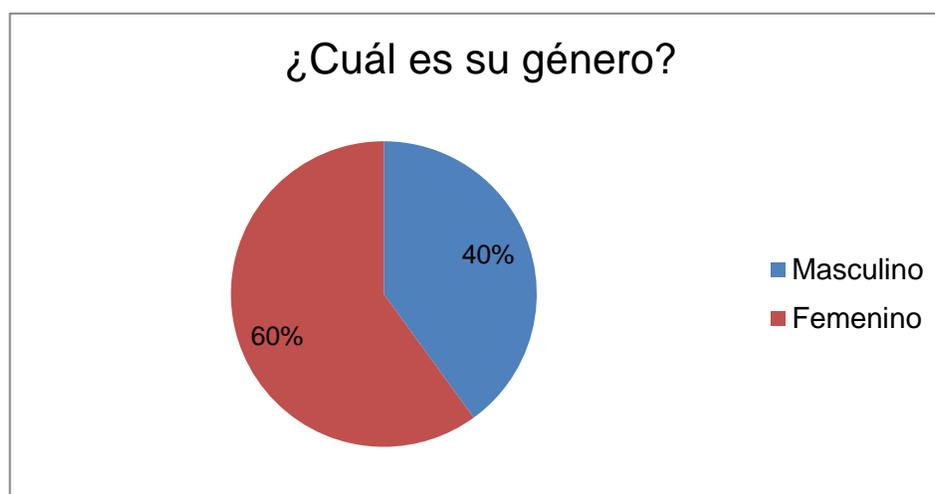
Para poder recolectar la información correspondiente al trabajo de campo, se aplicó una encuesta a 40 colaboradores del área operativa de la distribuidora, después se tabularon los datos obtenidos en una hoja Excel para posteriormente generar graficas que representen los resultados de manera más clara que faciliten analizarlas y generar las respectivas conclusiones y recomendaciones que permitan presentarle a la distribuidora una propuesta de mejora.

4. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados obtenidos durante el trabajo de campo realizado a una empresa distribuidora de productos de primera necesidad, ubicada en el departamento de El Progreso, resultados que se obtuvieron gracias a la aplicación de una encuesta a personal del área operativa de la distribuidora en donde cada uno respondió de acuerdo a su perspectiva personal.

Datos generales

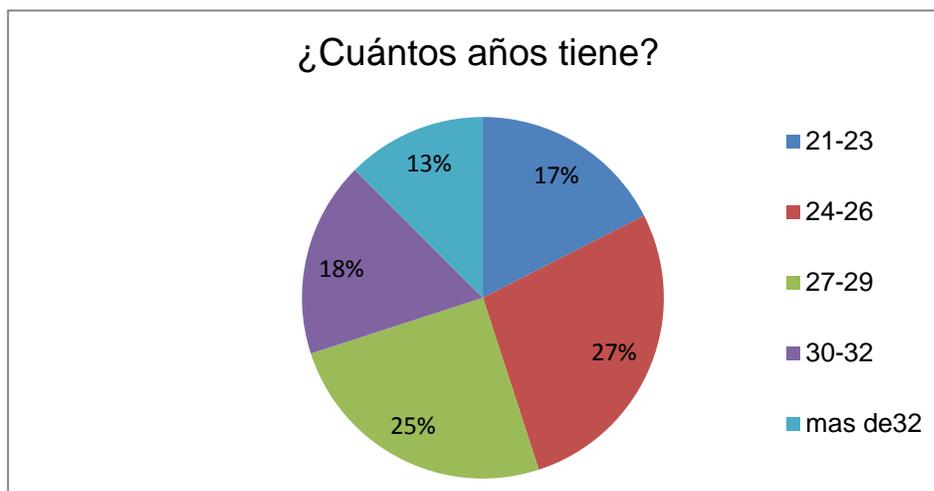
Figura 1
Género



Nota: Con base en Cuestionario aplicado al Personal de área operativa de la empresa objeto de estudio en mayo 2021

De los 40 colaboradores encuestados se pudo constatar que el 60% es de género femenino correspondiendo a 24 personas y el 40% masculino que es decir 16. Esto muestra que existen más empleadas mujeres que hombres.

Dado el incremento significativo durante los últimos 40 años en la participación de las mujeres en la fuerza de trabajo y el replanteamiento de los roles masculinos y femeninos, suponemos que no hay diferencias significativas entre hombres y mujeres en cuanto a la productividad laboral (Robbins, 2013) Por lo tanto la empresa probablemente no tendrá ninguna dificultad en relación al género de sus empleados.

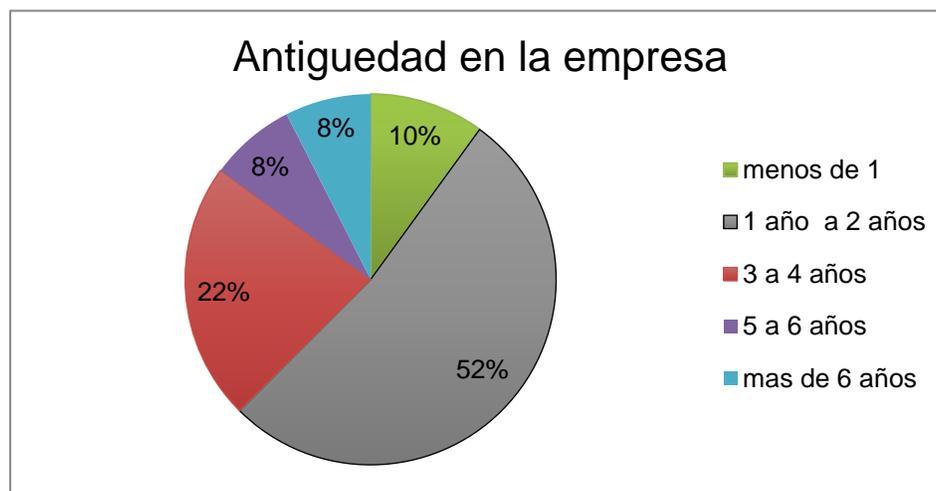
Figura 2**Edad**

Nota: Con base en Cuestionario aplicado al Personal de área operativa de la empresa objeto de estudio en mayo 2021

Las edades en las que se encuentran los colaboradores encuestados va desde 21 años hasta más de 32, de los cuales el 17% son del rango de 21-23, el 27% pertenece a la edad de 24-26 años, de 27-29 años hay un 25%, mientras que de 30-32 hay un 18% y por último el 13% pertenece a personas mayores de 32 años, esto indica que la mayoría de colaboradores del área operativa encuestados son personas jóvenes pues un 87% tiene menos de 33 años.

Figura 3

¿Tiempo en que lleva laborando para la empresa?

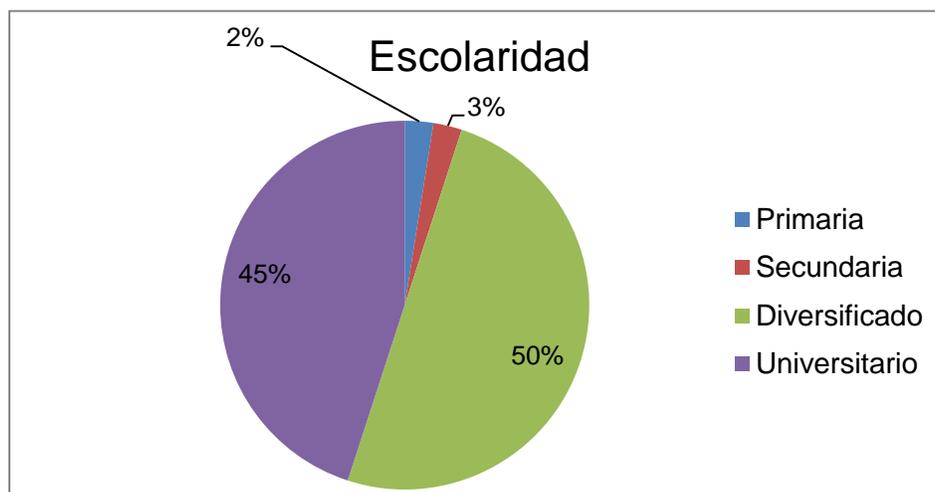


Nota: Con base en Cuestionario aplicado al Personal de área operativa de la empresa objeto de estudio en mayo 2021

En relación a la antigüedad que tienen las personas encuestadas 10% tiene menos de un año de laborar en la distribuidora, el 27% tiene aproximadamente un año, el 25% indicó que tiene 2 años, otro 15% contestó 3 años, los que poseen 4 años están representados por el 8%, además de los que tienen 5 años que son un 5% y por último un 10% tiene más de 5 años.

Si la antigüedad se define como el tiempo que se ha ocupado un puesto de trabajo en particular, (Robbins, 2013). y una persona con el paso del tiempo se vuelve más eficiente, debido a que conoce mucho mejor sus funciones y a la organización, lo cual es muy bueno para la distribuidora objeto de estudio, pues de los colaboradores encuestados solo el 10% tiene menos de un año de antigüedad y el resto cuenta con más años de experiencia.

Figura 4
Nivel académico



Nota: Con base en Cuestionario aplicado al Personal de área operativa de la empresa objeto de estudio en mayo 2021.

La escolaridad de los colaboradores encuestados en la distribuidora corresponde, el 50% a nivel medio, el 45% a nivel universitario, el 3% corresponde a secundaria y únicamente un 2% al nivel primario, lo cual indica que la mayoría se encuentra en el nivel medio y universitario.

Este es un factor muy importante y tomarlo en cuenta porque puede afectar a los colaboradores con nivel universitario, si los empleados consideran que se encuentran sobre calificados para el puesto que están desempeñando, tomando en cuenta que las personas encuestadas son del área operativa.

A continuación se encuentran las gráficas correspondientes a los ítem de cada dimensión del clima organizacional evaluada.

Dimensión: Liderazgo

Figura 5

Mi jefe escucha mis opiniones

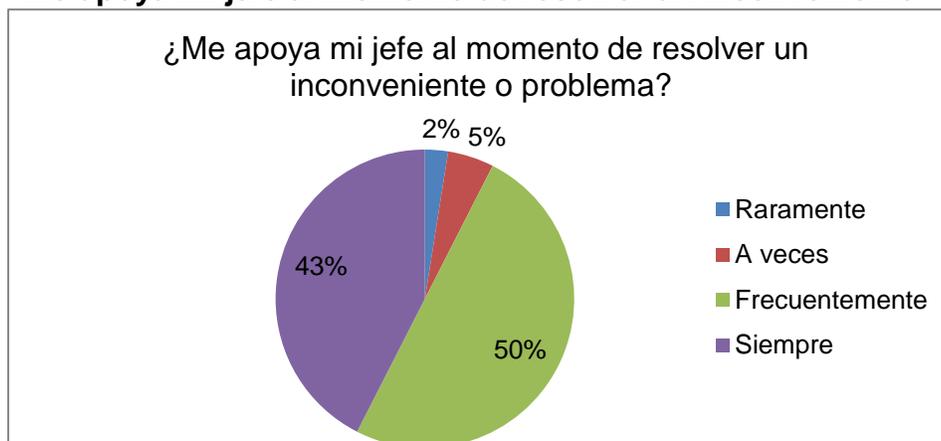


Nota: Con base en Cuestionario aplicado al Personal de área operativa de la empresa objeto de estudio en mayo 2021.

A 40 colaboradores de la distribuidora se le preguntó ¿me siento escuchado por mi jefe cuando doy opiniones relacionadas a mi trabajo? a lo cual El 58% de las personas encuestadas contestó frecuentemente, el 33% respondió siempre, lo cual muestra que si existe un jefe que escucha las opiniones de sus colaboradores, pues solo un 7% respondió que a veces y únicamente el 2% respondió la opción raramente.

Estos resultados muestran que la mayoría de los colaboradores se sienten escuchados por su jefe, lo cual es muy positivo porque según (Chiavenato, I. 2008) “La percepción del significado del trabajo es el grado en que el ocupante siente que su trabajo es importante, valioso y que contribuye a la organización” y si el jefe muestra interés en sus opiniones, está siendo un buen líder para su equipo de trabajo.

Figura 6

Me apoya mi jefe al momento de resolver un inconveniente

Nota: Con base en Cuestionario aplicado al Personal de área operativa de la empresa objeto de estudio en mayo 2021.

La mitad del personal encuestado indican sentirse frecuentemente apoyado por su jefe al momento de resolver un inconveniente o problema, otro significativo número de personas indican que siempre reciben ese apoyo, siendo la mayoría los que consideran el apoyo de su jefe, mientras que únicamente el 5% indicó que a veces y otro porcentaje menor contestó que raramente. Estos datos indican de manera general que el jefe en su mayoría de ocasiones apoya a sus empleados en situaciones en que lo necesitan.

Figura 7**Nivel de participación de mi jefe como líder**

Nota: Con base en Cuestionario aplicado al Personal de área operativa de la empresa objeto de estudio en mayo 2021.

El 55% de los colaboradores de la distribuidora encuestada frecuentemente están de acuerdo con el nivel de participación de su jefe en su rol de líder, el 33% respondió que siempre están de acuerdo, el 10% solo a veces y 2% indicó que raramente.

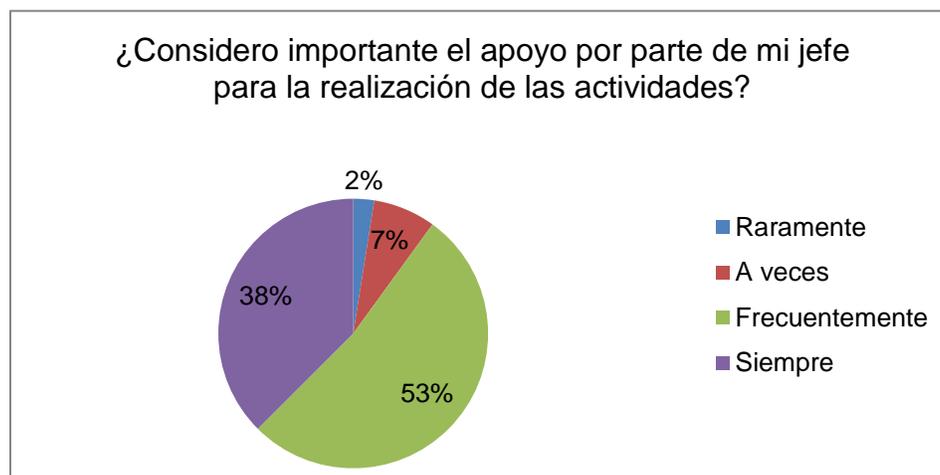
Los grandes líderes tienen algo en común: se dan cuenta de que tener una visión no es suficiente para lograr los tipos de ideas revolucionarias y a gran escala con las que sueñan; para hacer que las cosas sucedan e influir en los demás, deben sentir una pasión por su visión y tener el *poder personal* para realizarla. Por ejemplo, líderes de negocios como Steven Jobs de Apple Computer, Bill Gates de Microsoft, tuvieron grandes visiones de lo que podían ser y fueron capaces de convertirlas en realidad porque adquirieron y emplearon el poder necesario para hacerlo. Los grandes líderes utilizan cuatro tipos diferentes de poder personal para hacer que las cosas sucedan: El poder de comunicar sus visiones a los demás. (Gibson, 2011)

- El poder de superar la resistencia al cambio.
- El poder de movilizar recursos en la dirección requerida.
- El poder de manejar sus propias ambiciones para no perder la perspectiva en el proceso de liderazgo. (Gibson, 2011).

Los resultados según la encuesta realizada son muy positivos para la empresa pues en su mayoría están de acuerdo con el nivel de participación que muestra el jefe de los colaboradores encuestados en su rol de líder

Figura 8

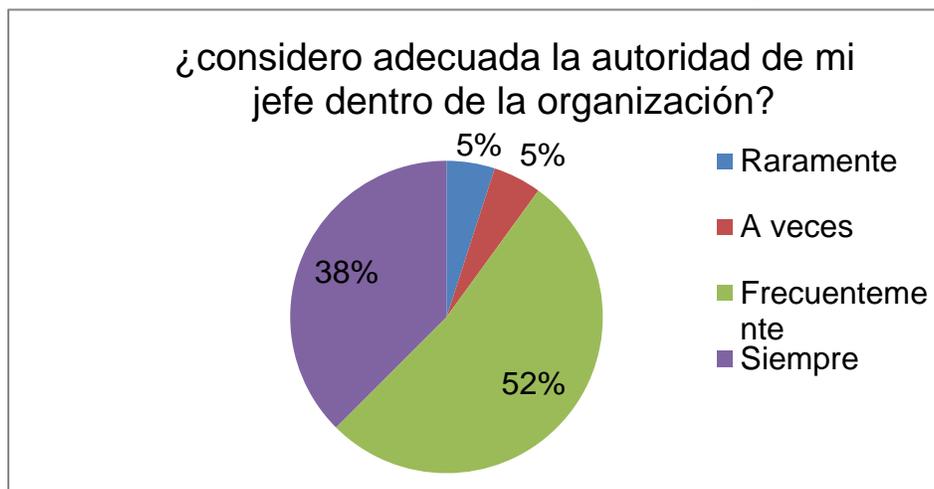
Considero importante el apoyo por parte de mi jefe



Nota: Con base en Cuestionario aplicado al Personal de área operativa de la empresa objeto de estudio en mayo 2021

La respuesta frecuentemente es la que consideran los colaboradores que es la adecuada al preguntarles, ¿Considero importante el apoyo por parte de mi jefe para la realización de las actividades?, en la cual más de la mitad de las personas eligieron esa respuesta, además otro número importante de personas respondieron que siempre, en relación a la pregunta mencionada anteriormente, siendo estos resultados muy confortantes para la empresa objeto de estudio, pues hace referencia al apoyo que hacen los jefes en el desarrollo de las actividades de sus empleados y la respuesta obtenidas fueron positivas.

Figura 9
Considero adecuada la autoridad de mi jefe



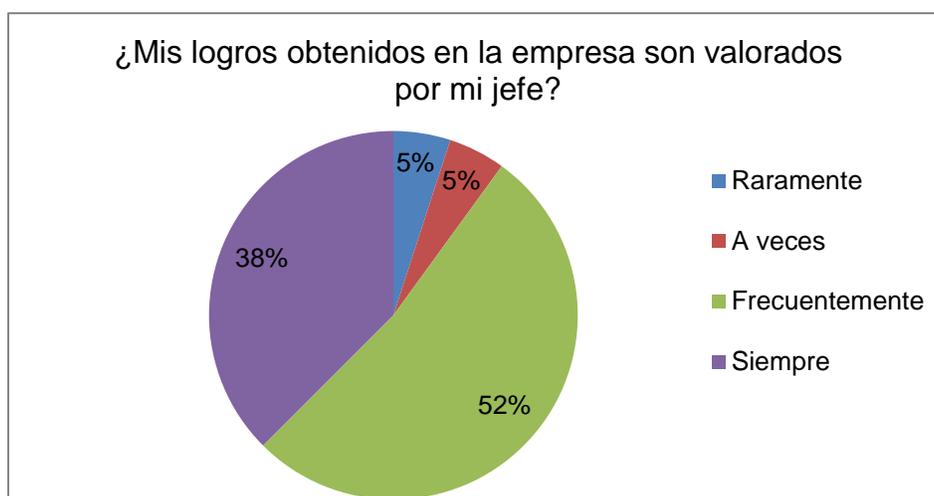
Nota: Con base en Cuestionario aplicado al Personal de área operativa de la empresa objeto de estudio en mayo 2021

El 52% del total de encuestados frecuentemente consideran que su jefe desempeña de manera correcta la autoridad dentro de la organización, el 38% considera que siempre mientras que el 5% opina que a veces y el otro 5% opina que raramente, por lo que en resumen la mayoría considera que su jefe desempeña muy bien sus funciones derivadas de su puesto de trabajo en la distribuidora.

Es importante no esconder ni manipular la información. Incluso las malas noticias son tolerables cuando la gente sabe que le dicen la verdad. Como la honestidad en el trabajo no puede ser regulada o legislada, tienen que fomentarla los líderes siendo honestos y estando dispuestos a admitir sus fallas. (Coulter, 2005), según una encuesta realizada en el libro de Administración de Robbins y Coulter la honestidad es muy importante para los colaboradores, y tomando de base ese dato, es recomendable a los jefes de la distribuidora objeto de estudio poner en práctica este valor en el desarrollo de sus funciones.

Figura 10

Mis logros obtenidos en la empresa son valorados por mi jefe



Nota: Con base en Cuestionario aplicado al Personal de área operativa de la empresa objeto de estudio en mayo 2021

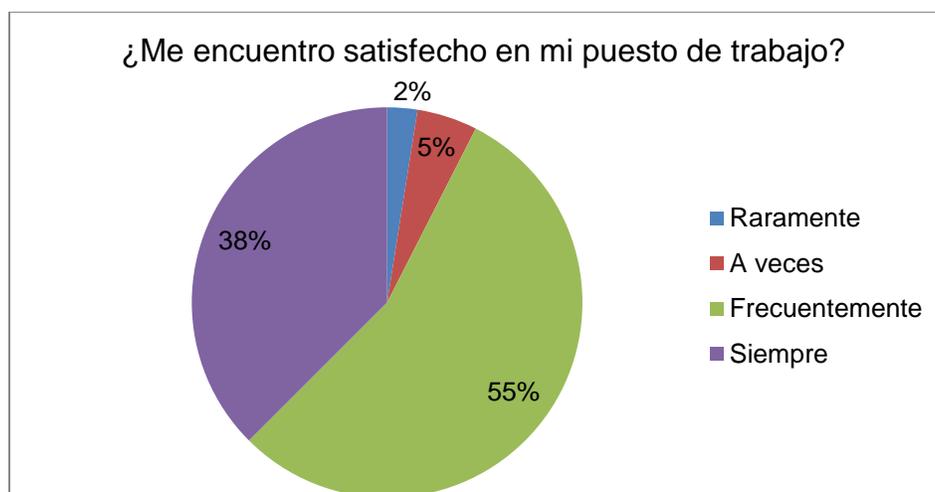
El 52% de los encuestados consideran que de manera frecuente sus logros son valorados por la organización, otro 38 manifestó que siempre son valorados esos logros obtenidos de manera individual, y por el contrario un 5% indicó que a veces y el otro 5% respondió que muy raramente son valorados sus logros. En general estas respuestas indican que las personas son valoradas tanto por el jefe como por la empresa, lo cual es muy positivo, pues esto ayuda a elevar la autoestima de los colaboradores porque sienten que su aporte a la empresa es importante.

La mayoría de colaboradores considera que sus logros obtenidos en la distribuidora son valorados y esto es muy importante para la motivación de las personas pues según (Robbins, Comportamiento Organizacional, 2009) el nivel cuarto de las necesidades de motivación según la teoría X y Y de Maslow. La estima, incluye factores de estimación internos como el respeto de sí, la autonomía y el logro; y factores externos de estimación, como el *status*, el reconocimiento y la atención, por lo que al valorar el esfuerzo de los empleados se está cumpliendo con este factor.

Dimensión: Motivación

Figura 11

¿Me encuentro satisfecho en mi puesto de trabajo?



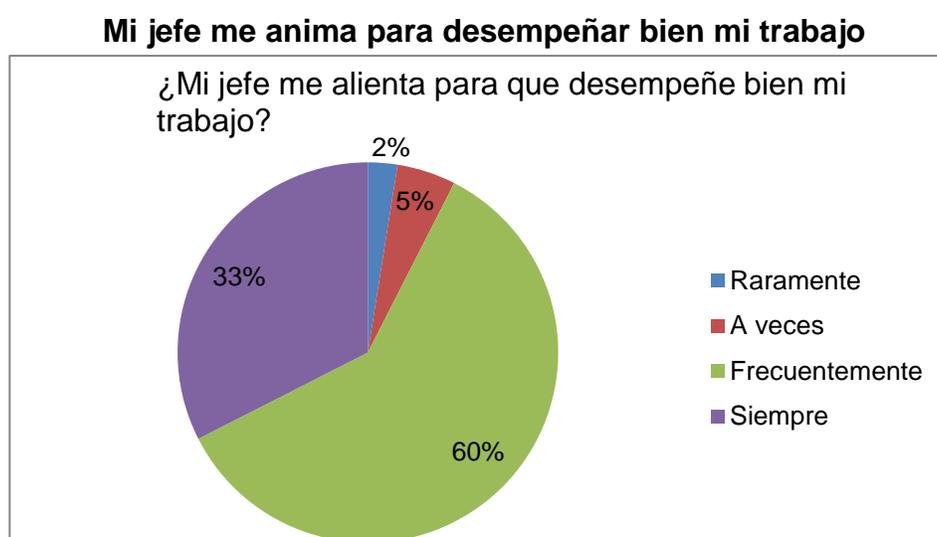
Nota: Con base en Cuestionario aplicado al Personal de área operativa de la empresa objeto de estudio en mayo 2021

En relación a si los colaboradores se encuentran satisfechos en su puesto de trabajo el 55% por ciento indicó que frecuentemente se sienten satisfechos, el 38% indicó que siempre, a diferencia de un 5 y 2% que respondieron que a veces y raramente, respectivamente. Estos últimos porcentajes pueden estar relacionados con los datos de la gráfica 4, debido a que el 45% posee el grado académico universitario, y tomando en cuenta que los puestos evaluados son operativos, pueden sentirse sobre calificados para el puesto que están desempeñando y afectar su nivel de satisfacción.

La satisfacción laboral y de los clientes: Más de 75% de todas las empresas de Estados Unidos y otros países desarrollados están orientadas a los servicios, donde es necesario que los empleados interactúen con los clientes; para ellas es importante satisfacerlos con el fin de que regresen. Para cumplir una meta de alta satisfacción de los clientes, los empleados deben estar felices o satisfechos con sus propios empleos. (Gibson, 2011).

Los colaboradores del área operativa encuestados, en general indicaron que se encuentran satisfechos en su puesto de trabajo, esto pues estar relacionado a los cuestionamientos realizados anteriormente, pues en su mayoría los empleados han respondido de manera positiva, lo cual hace referencia a un buen ambiente de trabajo que existe en la distribuidora, además es necesario tomar en cuenta que los colaboradores tiene contacto directo con los clientes de la distribuidora y un factor de satisfacción puede ser que el cliente también esté satisfecho, puesto que de esta manera ellos consideran que su trabajo y esfuerzo está siendo valorado.

Figura 12



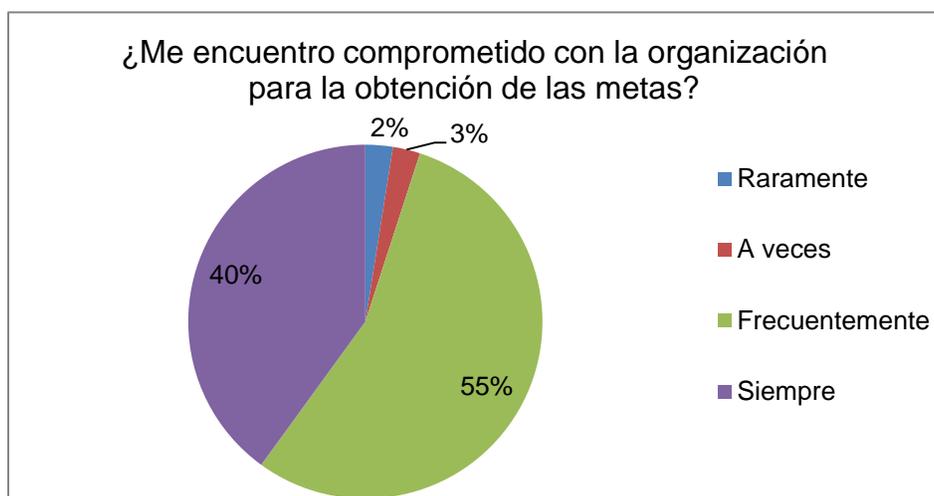
Nota: Con base en Cuestionario aplicado al Personal de área operativa de la empresa objeto de estudio en mayo 2021

El 60% de las personas encuestadas considera que frecuentemente su jefe los alienta para desempeñar bien su trabajo, además otro 33% indicó que siempre en relación a la pregunta planteada, lo cual confirma lo respondido por los otros empleados, así como únicamente el 5% respondió que a veces y únicamente el 2% indicó que raramente, por lo que de manera general se puede deducir que el jefe alienta muy bien a sus empleados a que den lo mejor en el desarrollo de sus funciones. Este resultado se relaciona con los obtenidos en la dimensión de liderazgo, debido a que se hicieron cuestionamientos sobre cómo es el comportamiento del jefe en diferentes ámbitos y en la mayoría fue calificado de manera positiva.

Un líder que tiene el poder de inspirar a otros, motivarlos a tomar riesgos y adoptar nuevos procesos, y mantener altos niveles de compromiso, es un líder capaz de producir cambios positivos en la organización. (Amaya, 2018).

Figura 13

Me encuentro comprometido con la organización



Nota: Con base en Cuestionario aplicado al Personal de área operativa de la empresa objeto de estudio en mayo 2021

El compromiso por parte del 55% de los colaboradores de la distribuidora, para alcanzar las metas es frecuente, otro 40% indica que su compromiso es siempre, mientras que el 3% indica que su compromiso es a veces y el 2% indican que raramente, completando el total de los colaboradores, esta grafica indica que un 95% de las personas se encuentran comprometidas con la metas organizacionales.

La participación en el trabajo es la identificación con el trabajo, el compromiso organizacional es la identificación con la organización empleadora. (Coulter, 2005) y tomando en cuenta que más de la mitad de los colaboradores indicaron que frecuentemente se sienten comprometidos con alcanzar los objetivos de la organización y el 40% indicó que siempre, por lo que se puede deducir que los colaboradores de la distribuidora de productos de primera necesidad, en su mayoría tienen compromiso organizacional.

Figura 14
Confío en alcanzar las metas



Nota: Con base en Cuestionario aplicado al Personal de área operativa de la empresa objeto de estudio en mayo 2021

Cuando se les preguntó a los colaboradores si confían en alcanzar las metas que le ha asignado la organización, respondieron un 58% que frecuentemente, el 28% indicó que siempre, el 2% considera que a veces y el resto indicó que raramente, lo cual se puede ver representado en la gráfica anterior, los colaboradores creen que las metas son alcanzables esto es muy positivo porque además los motiva.

La pregunta de la cual deriva esta gráfica tiene relación con a la gráfica No. 13, pues si los colaboradores tienen compromiso organizacional, tendrán la confianza y alcanzar la metas, pues ellos mismos están comprometidos en lograrlo, y los resultados de la gráfica 14 lo fundamentan, pues en su mayoría consideran que frecuentemente y siempre confían en alcanzar las metas que le son asignadas por la organización.

Figura 15

Estoy dispuesto a sacrificaría mi tiempo de ocio por apoyar a la organización



Nota: Con base en Cuestionario aplicado al Personal de área operativa de la empresa objeto de estudio en mayo 2021

De las personas encuestadas al preguntarles ¿sacrificaría su tiempo de ocio para apoyar a la organización? respondieron en su mayoría que sí están dispuestos a dar de su tiempo de ocio para apoyar a la distribuidora, si la empresa se los pide, lo cual demuestra su buena voluntad con la organización que tiene el personal, mientras que una minoría indican que a veces estarían dispuestas a utilizar su tiempo de ocio en apoyar a la empresa.

Figura 16

Las tareas que realizo, me motivan a seguir mejorando.



Nota: Con base en Cuestionario aplicado al Personal de área operativa de la empresa objeto de estudio en mayo 2021

El 63% de las personas encuestadas contestó que frecuentemente las tareas que realiza los motivan a seguir mejorando, otro 30% que siempre los motiva, mientras que el 5% indicó que a veces y por ultimo un 2% indica que raramente, en general el 93% se encuentra motivado con las tareas que realiza en la distribuidora, lo cual es muy alentador para la organización.

La motivación tiene una dimensión de persistencia, que es la medida del tiempo durante el que alguien mantiene el esfuerzo. Los individuos motivados permanecen en una tarea lo suficiente para alcanzar su objetivo según (Robbins, S 2009) esto indica que una persona lo suficientemente motivada siempre va a va a luchar por alcanzar los objetivos, y esto es muy alentador para la distribuidora, pues la mayoría de sus colaboradores se sienten motivados con las tareas que realizan.

Figura 17

El entorno físico en el que desarrollo mis actividades me motivan a mejorar.

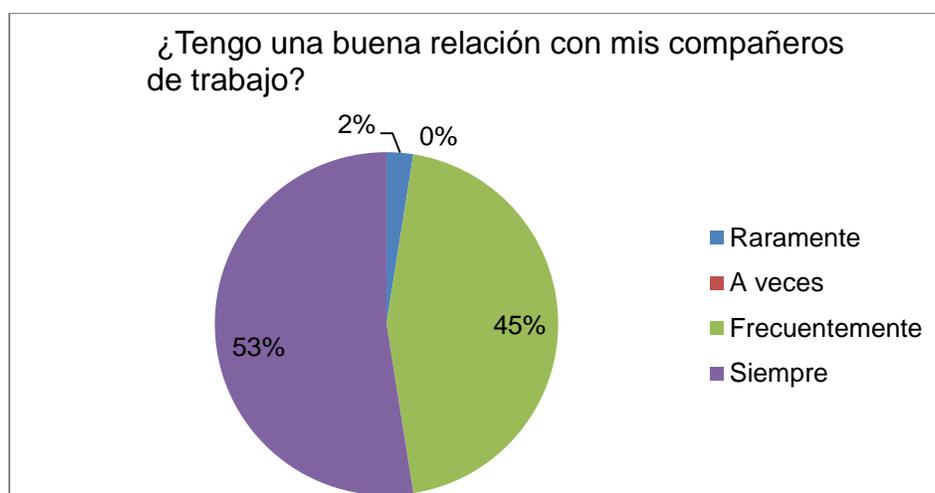


Nota: Con base en Cuestionario aplicado al Personal de área operativa de la empresa objeto de estudio en mayo 2021

Según el personal encuestado el entorno físico en el que desarrollan sus actividades es un factor que los motiva a mejorar, lo cual hace referencia a que las instalaciones y el ambiente es muy importante para el buen desarrollo de sus actividades, y en la distribuidora objeto de estudio se preocupa por ello, pues la mayoría de encuestados así lo perciben, lo cual es positivo también para la empresa, pues indica que los colaboradores están cómodos con las instalaciones de la empresa, pues únicamente una minoría no lo considera de esa manera.

Figura 18

¿Tengo una buena relación con mis compañeros de trabajo?



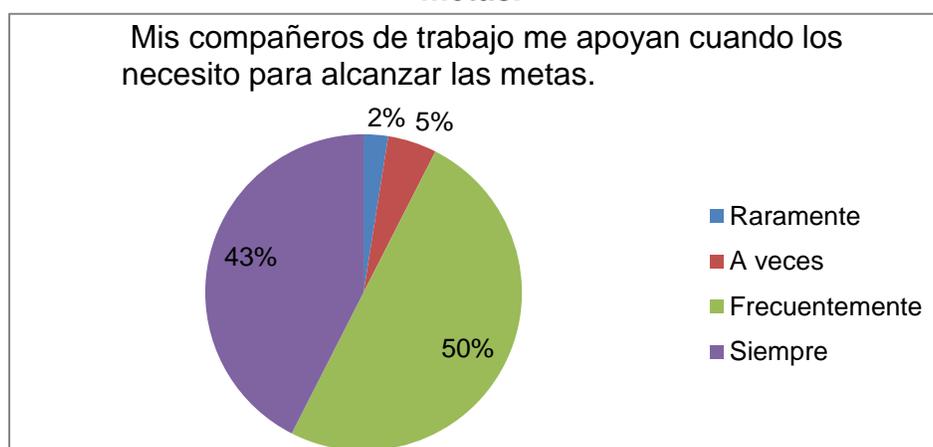
Nota: Con base en Cuestionario aplicado al Personal de área operativa de la empresa objeto de estudio en mayo 2021

El 53% de los colaboradores afirma que siempre existe buena relación con sus compañeros de trabajo, otro 45% indica que esa buena relación se da con frecuencia, y solamente un 2% considera que raramente tiene buena relación con sus compañeros de trabajo, esto es un excelente dato para la organización pues contribuye además al trabajo en equipo, y motiva al personal.

Si toda institución desea establecer herramientas para mejorar y mantener un buen clima laboral, se debe propender a manejar ciertos factores que serán principales para ellos con el fin de conservar, sostener y optimizar las relaciones interpersonales, ya que esto favorece la generación de entornos más motivacionales para los empleados, dentro de los factores más relevantes que influyen en el clima laboral se encuentran, las relaciones interpersonales según, (Verela, 2015). Las relaciones laborales incluye las relaciones entre compañeros de trabajo y dentro de la distribuidora, la mayoría de colaboradores tienen con frecuencia muy buena relación entre compañeros de trabajo, el cual aporta a mejorar el clima dentro de la empresa.

Figura 19

Mis compañeros de trabajo me apoyan cuando los necesito para alcanzar las metas.



Nota: Con base en Cuestionario aplicado al Personal de área operativa de la empresa objeto de estudio en mayo 2021

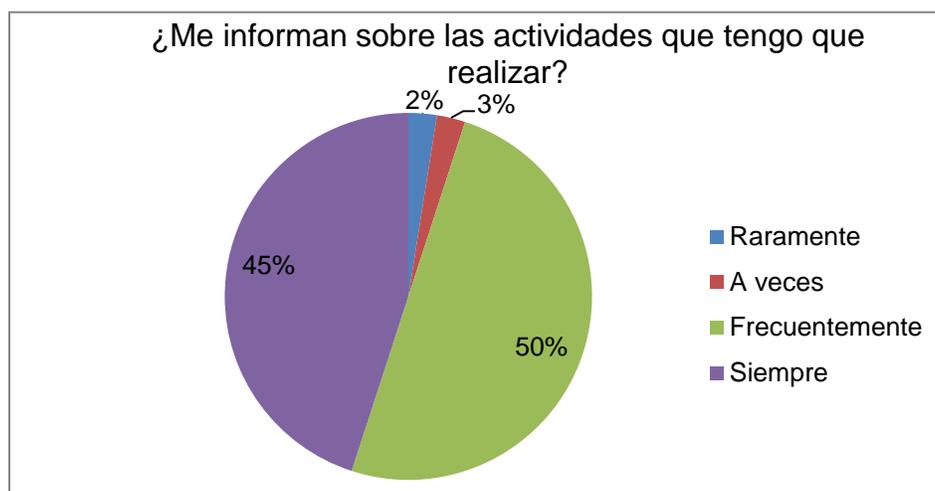
20 Colaboradores que representan el 50% de los encuestados indicaron al momento que se les pregunto si sus compañeros de trabajo lo apoyan cuando los necesita para alcanzar las metas y respondieron que frecuentemente reciben ese apoyo, el 43% indicó que siempre, además el 5% respondió que a veces y únicamente el 2% respondió que raramente, lo cual al englobar los datos se puede deducir que el 93% de los colaboradores se apoyan para alcanzar las metas mientras que el 5% lo hace pero ese apoyo es a veces y un 2% indica que raramente.

Esto hace referencia al buen trabajo en equipo que hay dentro de la empresa, pues más del 90% indica que frecuentemente y siempre reciben apoyo de sus compañeros de trabajo para alcanzar las metas, y de eso se trata, de apoyarse mutuamente, pues trabajando en equipo se crea sinergia y se logran mejores resultados.

Dimensión: Comunicación

Figura 20

¿Me informan sobre las actividades que tengo que realizar?

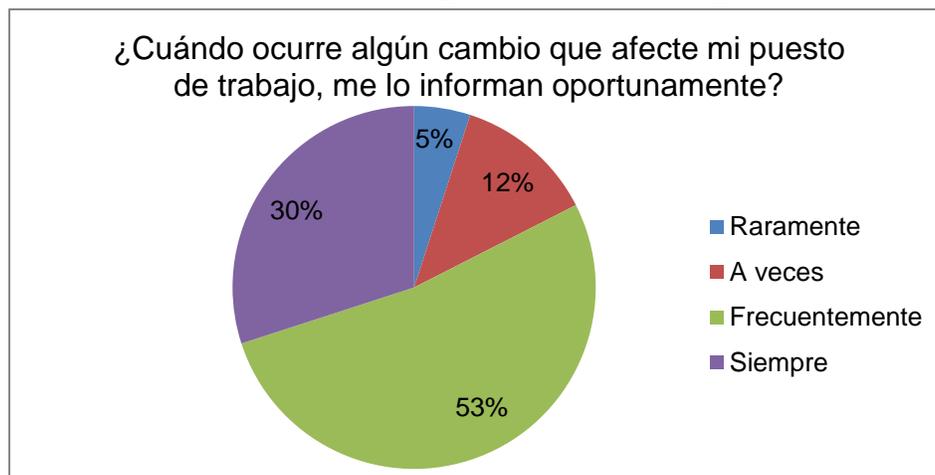


Nota: Con base en Cuestionario aplicado al Personal de área operativa de la empresa objeto de estudio en mayo 2021

Según el 50% de las personas encuestadas indican que frecuentemente les informan sobre las actividades que tienen que realizar, el 45% contestó que siempre se le brinda esa información, mientras que el 3% indicó que a veces y el 2% que raramente, esto es muy importante para todo el personal para que siempre tengan presente las actividades que deben realizar pero para los empleados nuevos es aún más importante pues ellos están aún conociendo y aprendiendo por lo tanto necesitan que se les oriente sobre sus funciones.

Figura 21

Me informan cuándo ocurre algún cambio en mí puesto de trabajo

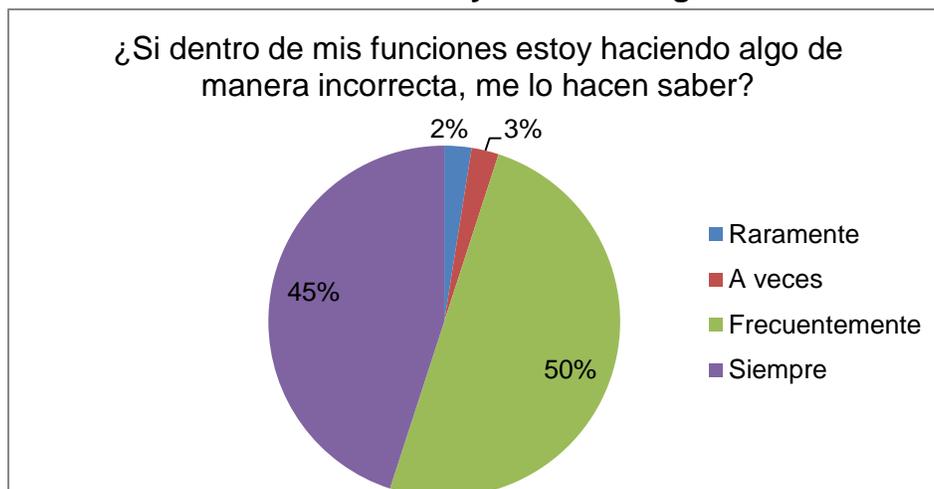


Nota: Con base en Cuestionario aplicado al Personal de área operativa de la empresa objeto de estudio en mayo 2021

Si ocurre algún cambio que afecte el puesto de trabajo de los colaboradores se les informan de manera oportuna, según el 53% indican que frecuentemente son informados sobre los cambios, el 30% contestó que siempre es informado, mientras que el 12% consideró que estas intervenciones solo son llevadas a cabo a veces y únicamente el 5% indicó que raramente, en general la distribuidora debe verificar que a todos los colaboradores se les informe de manera oportuna para evitar que se cometan errores por no estar informados de los cambios que ocurren.

La falta de información puede causar tensión e insatisfacción entre el personal. La necesidad que experimentan prácticamente todas las personas de mantenerse informadas se satisfacen en la organización mediante un sistema de comunicaciones. Uno de los factores de éxito de las organizaciones es el contar con una estrategia de comunicación de los aspectos estratégicos como la misión, visión, objetivos, estrategias y nuevos proyectos, ya que dan claridad y rumbo a las personas que laboran en la empresa. (Davis, 2008), Afortunadamente para la distribuidora en su mayoría de personas encuestadas indican que se les informa cuando hay algún cambio en sus puestos de trabajo, pero sería de mucha importancia por lo que la distribuidora debe aumentar sus esfuerzos con el objetivo de mantener actualizado al 100% de sus colaboradores.

Figura 22

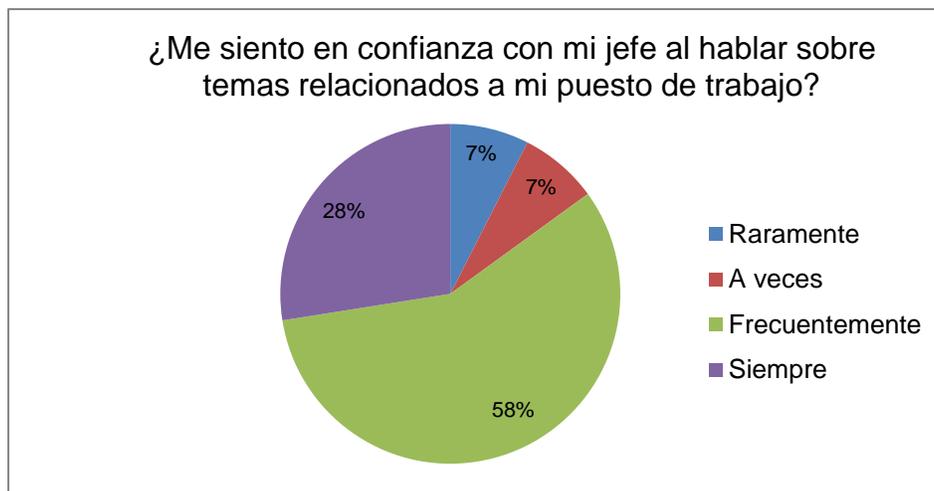
Me informan cuando estoy haciendo algo incorrecto

Nota: Con base en Cuestionario aplicado al Personal de área operativa de la empresa objeto de estudio en mayo 2021

Es muy importante que se les indique al personal cuando están realizando alguna actividad, de manera incorrecta, pues esto ayuda a que corrijan sus errores y le evita a la empresa muchos inconvenientes, por lo que se les pregunto a los colaboradores ¿Si dentro de mis funciones estoy haciendo algo de manera incorrecta, me lo hacen saber? a lo que respondieron un 50% que frecuentemente, el 45% indicó que siempre es informado y el 3% y 2% indicó que es a veces y el ultimo porcentaje representa las respuestas a la opción “raramente”.

Lo más importante de los datos anteriores es que la mayoría considera que frecuentemente y siempre se les informa cuando dentro de sus funciones está realizando algo de manera incorrecta, pues es un buen indicador de buena comunicación entre jefe/colaborador y que a su vez contribuye a evitar que se sigan cometiendo errores que conduce a muchos otros factores.

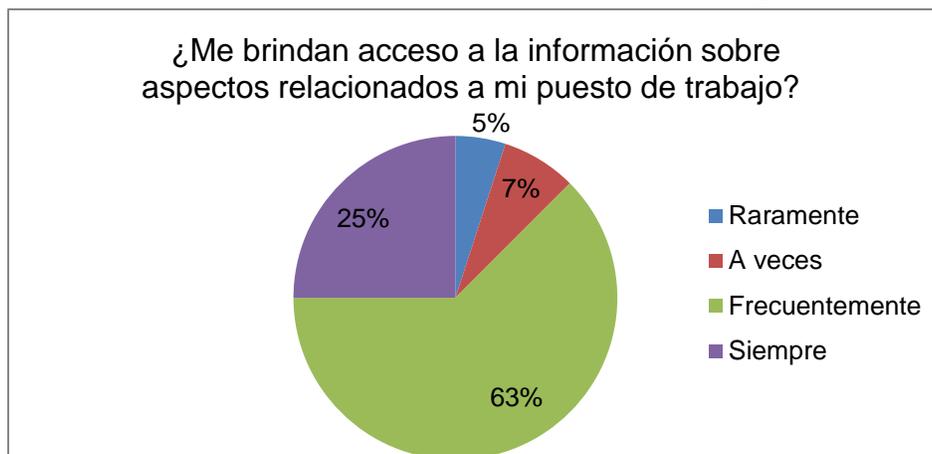
Figura 23
¿Me siento en confianza con mi jefe?



Nota: Con base en Cuestionario aplicado al Personal de área operativa de la empresa objeto de estudio en mayo 2021

Según el 58% de los colaboradores indican que frecuentemente se sienten en confianza con su jefe al hablar sobre temas relacionados a su puesto de trabajo, el 28% indica que siempre, mientras que otro 7% contestó que a veces y por último el restante 7% respondió que raramente, lo cual hace referencia a que una minoría siente insatisfacción en relación a la confianza brindada por su jefe al hablar de temas de trabajo, pero existe una mayoría que respalda la buena comunicación en el ámbito laboral que tienen con su jefe.

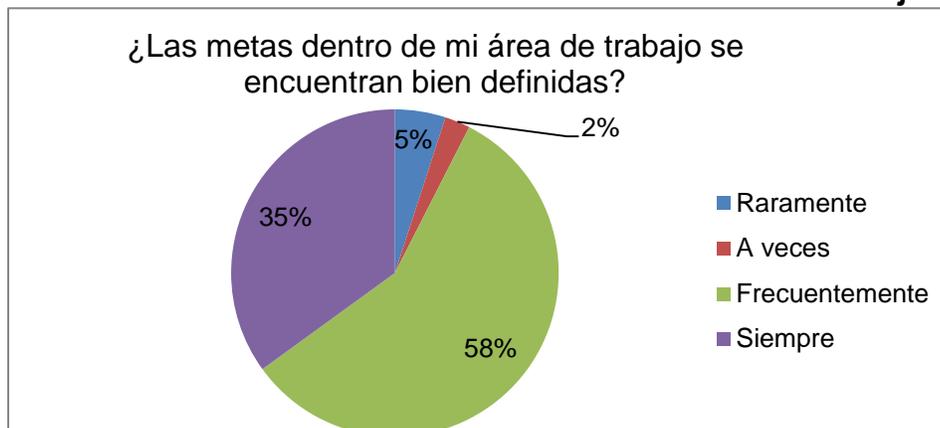
Figura 24

Me brindan acceso a la información sobre mí puesto

Nota: Con base en Cuestionario aplicado al Personal de área operativa de la empresa objeto de estudio en mayo 2021

La información es muy importante para el buen desarrollo de las funciones dentro de un puesto de trabajo, por lo que se consideró esta pregunta dentro de la encuesta realizada a 40 colaboradores, ¿Me brindan acceso a la información sobre aspectos relacionados a mi puesto de trabajo? a lo cual el 63% respondió que frecuentemente, el 25%, indicó que siempre y el 7% considera que a veces se les brinda esa información y por último y muy importante considerar que un 5% indico que raramente, por lo que es necesario verificar que esa información esté llegando de manera correcta a todos los puestos y áreas de trabajo.

Figura 25

Las metas se encuentran bien definidas en mi área de trabajo

Nota: Con base en Cuestionario aplicado al Personal de área operativa de la empresa objeto de estudio en mayo 2021

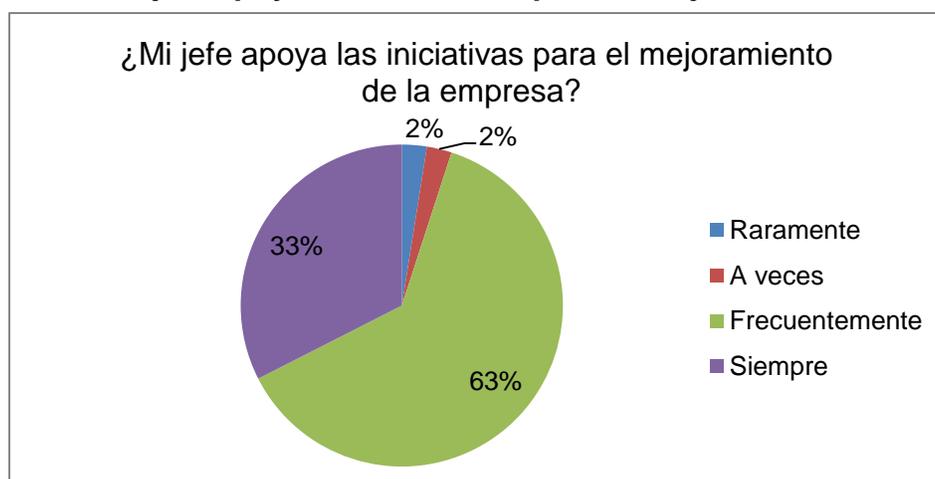
Según el 58% de los colaboradores encuestados las metas de su área de trabajo frecuentemente se encuentran bien definidas, el 35% indicó que siempre un 5% respondió que raramente y un 2% contestó que a veces.

La información mostrada por la gráfica 25 muestra que la distribuidora en su mayoría de puestos están bien definidas las metas, siendo esto resultado de la actualización de la información y una minoría que indica que las metas muy pocas veces se definen de manera correcta, abriéndole la oportunidad a la empresa para mejorar y verificar que la totalidad de sus puestos tengan muy bien definidas las metas.

Dimensión: Toma de decisiones

Figura 26

Mi jefe apoya las iniciativas para el mejoramiento

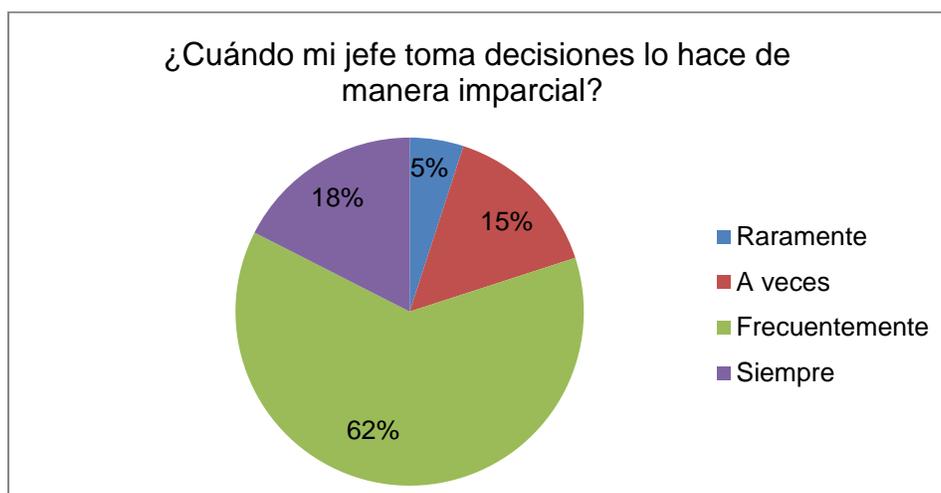


Nota: Con base en Cuestionario aplicado al Personal de área operativa de la empresa objeto de estudio en mayo 2021

En relación al apoyo por parte del jefe sobre las iniciativas que el colaborador desarrolla, el 63% de los encuestados respondió que frecuentemente recibe ese apoyo por parte de su jefe, el 33% indicó que siempre, con lo cual se puede deducir que la empresa en su gran mayoría apoya las iniciativas de los colaboradores, sobre temas que ayuden a mejorar, y esto además es un gran beneficio para la empresa porque además que las ideas de los colaboradores ayudan a mantenerse actualizados y ser mejor cada día.

Debido a que el personal operativo conoce mucho mejor a los clientes que los que se encuentran en un nivel jerárquico más alto, además existe otro beneficio derivado de esto, pues al personal les motiva que se le deje tomar algunas decisiones, aunque sean rutinarias o no muy relevantes pues esto los empodera y ellos se sienten valorados por la organización, he aquí la importancia de apoyar su iniciativas o puntos de vista.

Figura 27
Las decisiones de mi jefe son imparciales

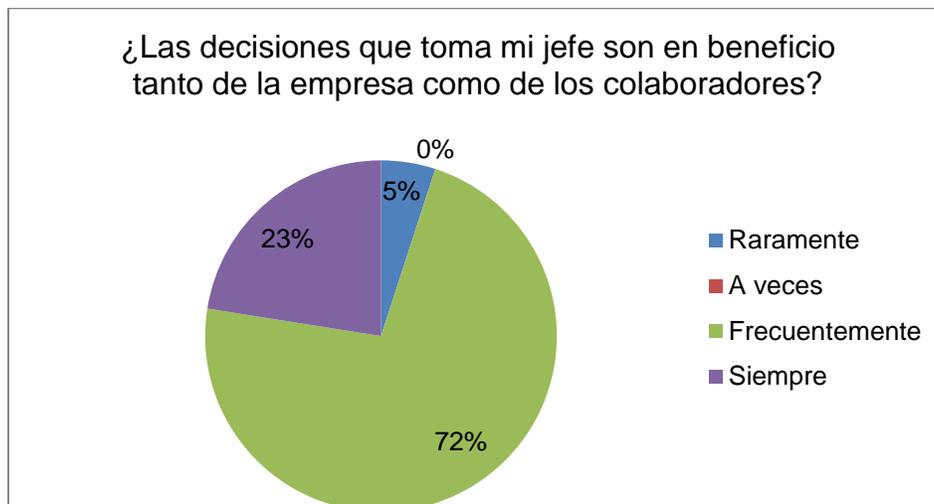


Nota: Con base en Cuestionario aplicado al Personal de área operativa de la empresa objeto de estudio en mayo 2021

Es importante que las decisiones que se tomen en la distribuidora sea manera imparcial, para que sea objetiva y que no solo por beneficio de algunos, es por ello que se les hizo la pregunta ¿Cuándo mi jefe toma decisiones lo hace de manera imparcial? a 40 colaboradores de la empresa, dividiéndose las respuestas en las siguientes porcentajes: frecuentemente 62%, el 18% indico siempre, mientras que el 15 respondió que a veces y por último el 5% contesto que raramente, por lo que en resumen se puede indicar que las decisiones tomadas por los jefes se realizan de manera imparcial en su mayoría, esto según la opinión de los colaboradores encuestados.

Figura 28

¿Las decisiones que toma mi jefe son en beneficio tanto de la empresa como de los colaboradores?



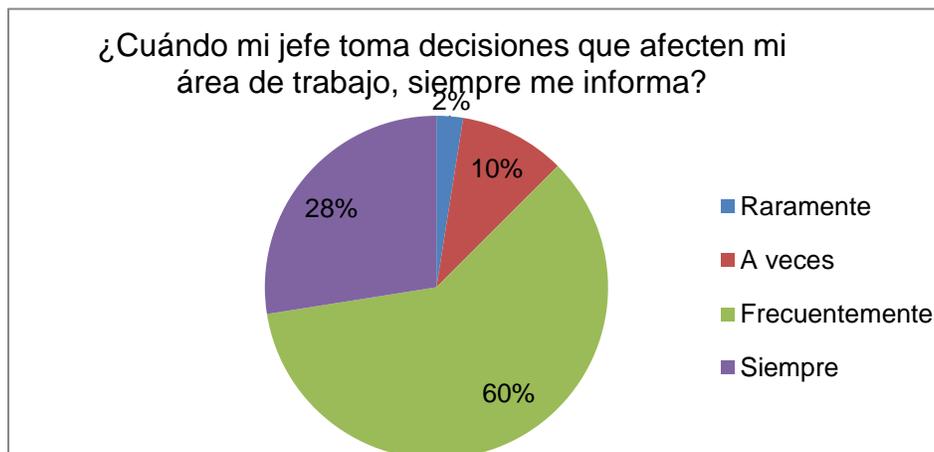
Nota: Con base en Cuestionario aplicado al Personal de área operativa de la empresa objeto de estudio en mayo 2021

Se les preguntó a los colaboradores ¿las decisiones que toma mi jefe siempre son en beneficio tanto de la empresa, como de los colaboradores?, para lo cual el 72% respondieron que frecuentemente, el 23% indicaron que siempre, y un 5% contestaron que a veces, por lo que en su mayoría los colaboradores consideran que las decisiones tomadas son en beneficio de ambas partes.

Es necesario que cuando en una empresa se tomen decisiones siempre se busque beneficiar a ambas partes, pues esto ayudará a que exista un balance y esté satisfecho el personal, pues los empleados así como ellos se esfuerzan por que la empresa salga adelante, ellos también desean que la empresa les corresponda con algún beneficio.

Figura 29

Cuándo mi jefe toma decisiones sobre mi área de trabajo me informa

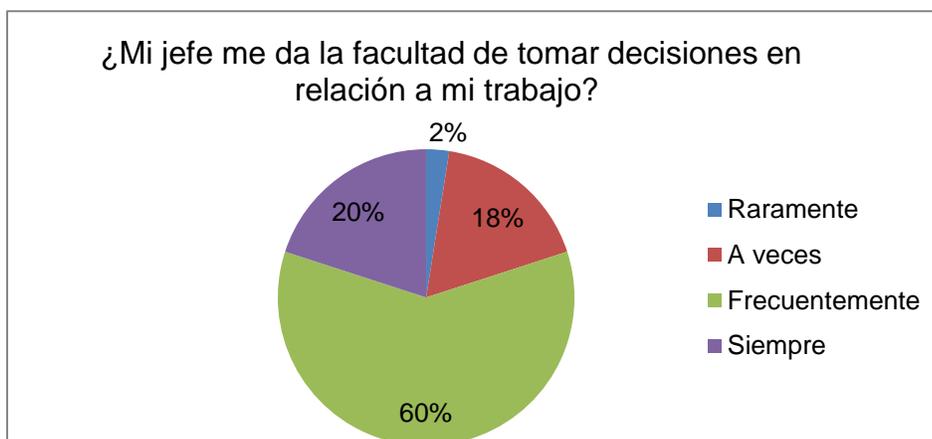


Nota: Con base en Cuestionario aplicado al Personal de área operativa de la empresa objeto de estudio en mayo 2021

Según el personal encuestado de la empresa objeto de estudio, cuándo su jefe toma decisiones que afecten su área de trabajo, indican que se les informa siempre y frecuentemente sobre estos acontecimientos, lo cual es algo que beneficia mucho a los colaboradores y así mismo a la empresa pues a los empleados les ayuda a que realicen sus funciones de acuerdo a lo que la empresa les requiere y adaptándose a los cambios que van surgiendo y a la empresa le evita errores que pueden provocar pérdidas significativas.

Figura 30

¿Mi jefe me da la facultad de tomar decisiones en relación a mi trabajo?



Nota: Con base en Cuestionario aplicado al Personal de área operativa de la empresa objeto de estudio en mayo 2021

Cuando se les preguntó a los colaboradores ¿Mi jefe me da la facultad de tomar decisiones en relación a mi trabajo?, el 60% indicó que frecuentemente su jefe les da autoridad de tomar decisiones, el 20% contestó que siempre, el 18% indicó que a veces y únicamente el 2% respondió que raramente, con estas respuestas se puede considerar que en su mayoría los colaboradores consideran que si se les brinda la oportunidad de tomar decisiones.

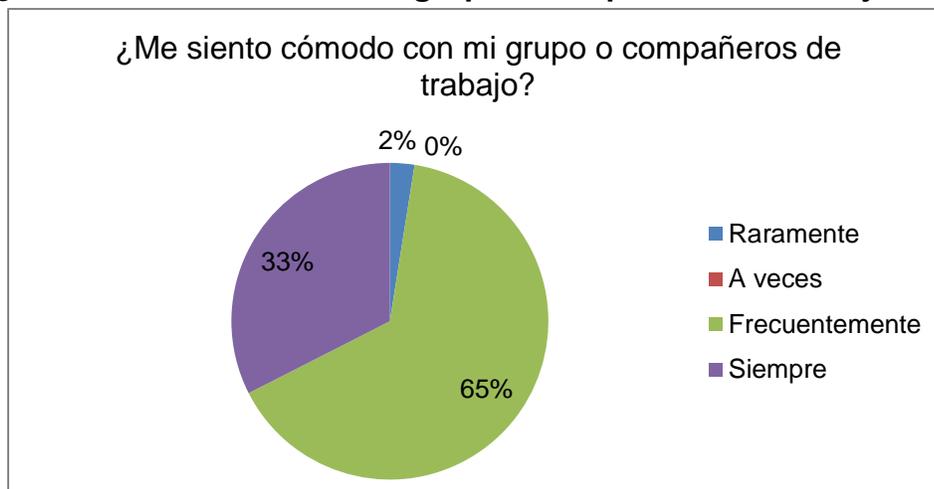
La participación de las personas en los procesos de la toma de decisiones, la consulta continua, las oportunidades de diálogo, las comunicaciones directas, los programas de sugerencias, la utilización de convenciones y conmemoraciones, la libertad para escoger las tareas y los métodos para ejecutarlas, los trabajos en grupo y en equipo, las opciones de horarios de trabajo, los planes de sugerencias, la disponibilidad de información en línea consolidan la administración consultiva y participativa con la cual las personas trabajan dentro de una cultura democrática y motivadora. (Chiavenato, I. 2008) y dentro de la distribuidora se considera por los empleados encuestados que si existe participación de la mayoría de los colaboradores en la toma de decisiones, siempre y cuando estas estén relacionadas con su puesto de trabajo, siendo esto un aspecto muy importante y a la vez positivo para la organización.

Lo cual es muy positivo porque esto les da más confianza a los empleados y les ayuda a que se mantengan más atentos a lo que ocurre, pues saben que en cualquier momento estará en sus manos algunas decisiones, lo cual les brinda empoderamiento y confianza dentro de la empresa.

Dimensión: Trabajo en equipo

Figura 31

¿Me siento cómodo con mi grupo o compañeros de trabajo?

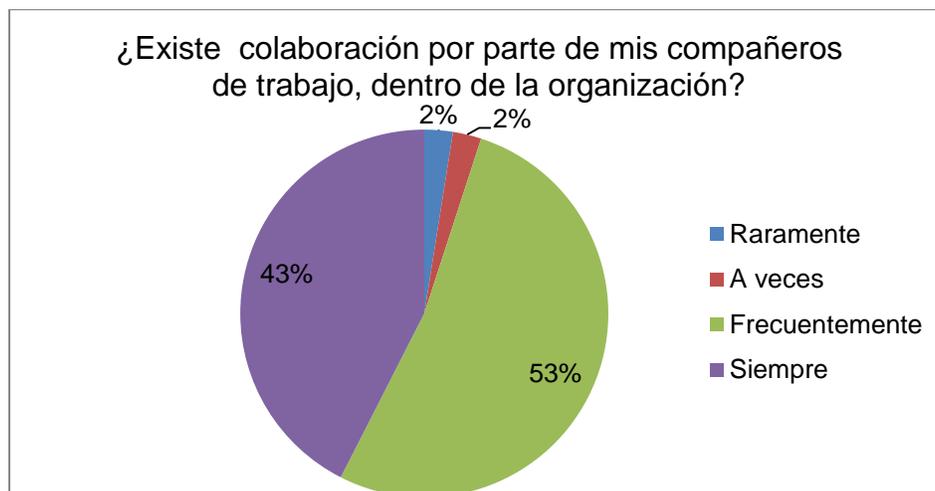


Nota: Con base en Cuestionario aplicado al Personal de área operativa de la empresa objeto de estudio en mayo 2021

Es muy necesario conocer la opinión de los colaboradores de la empresa distribuidora de productos de primera necesidad, con relación a como se sienten con su equipo o compañeros de trabajo, y de acuerdo a las respuestas de los colaboradores un 65% indico que con frecuencia se sienten cómodos, el 33% respondió que siempre y solamente un 2% indico que raramente. Esto le da una pauta a la empresa que si existe buena relación entre los colaboradores de área.

Figura 32

¿Existe colaboración por parte de mis compañeros de trabajo?

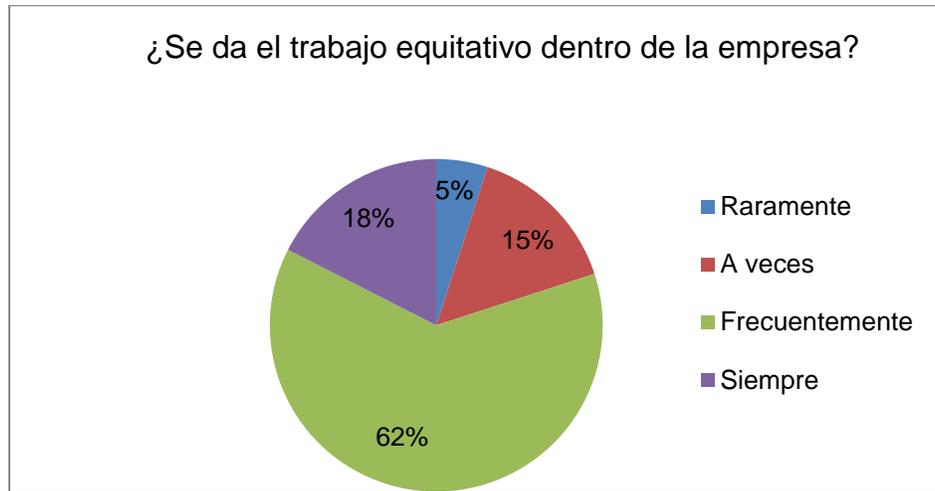


Nota: Con base en Cuestionario aplicado al Personal de área operativa de la empresa objeto de estudio en mayo 2021

El 53% indicó que frecuentemente existe colaboración por parte de sus compañeros de trabajo, dentro de la distribuidora, el 43% contestó que siempre, el 2% corresponde a “a veces” y por último el resto que es otro 2% respondió que raramente, esto muestra que el 96% de los colaboradores consideran según la encuesta que existe colaboración en el trabajo por parte de sus compañeros.

Los resultados obtenidos indican que si existe colaboración entre compañeros de trabajo, siendo este resultado muy positivo para la organización porque si existe colaboración las tareas se vuelven más fáciles y si existe algún inconveniente, se pueden apoyar para resolverlos de manera más rápida.

Figura 33
¿Se da el trabajo equitativo dentro de la empresa?

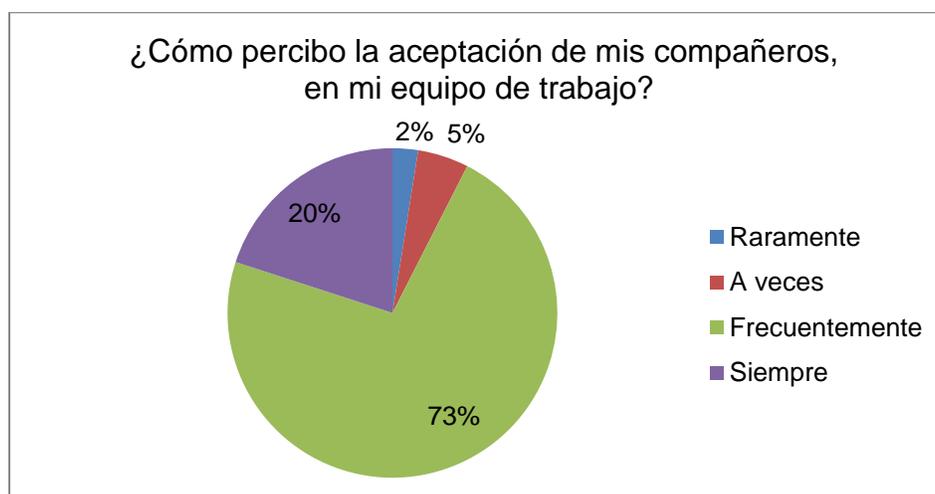


Nota: Con base en Cuestionario aplicado al Personal de área operativa de la empresa objeto de estudio en mayo 2021

Sobre el trabajo equitativo dentro de la distribuidora, cuando se les preguntó a los colaboradores si se da el trabajo equitativo dentro de la empresa respondieron lo siguiente: el 62% indica frecuentemente se da, el 18% consideró que siempre, lo cual suma un total es de 80%, que consideran que si existe el trabajo en equipo, mientras que el 15% contestó que veces y el 5% indicó que raramente, estos últimos dos datos puede deberse a que a algunos colaboradores se les recarga el trabajo más que a otros puestos y eso conlleva a que los colaboradores puedan sentir inconformidad o insatisfacción entre el personal.

Figura 34

¿Cómo percibo la aceptación de mis compañeros, en mi equipo de trabajo?



Nota: Con base en Cuestionario aplicado al Personal de área operativa de la empresa objeto de estudio en mayo 2021

El 73% frecuentemente percibe la aceptación de sus compañeros, en sus equipos de trabajo, el 20% percibe esa aceptación siempre, por el contrario del 5% quien indicó que solo a veces y el 2% corresponde a la opción raramente.

La aceptación por parte de los compañeros de equipos de trabajo se da frecuentemente y siempre, para la mayoría de encuestados, indicando que si existe muy buen trabajo de equipo, debido a que la aceptación es un paso muy importante para las buenas relaciones y comunicación dentro del equipo de trabajo y de esta alcanzar las metas.

Figura 35**Existe colaboración por parte de otras áreas hacia mi puesto de trabajo.**

Nota: Con base en Cuestionario aplicado al Personal de área operativa de la empresa objeto de estudio en mayo 2021

La colaboración por parte de otras áreas de trabajo ayuda a poder salir siempre juntos de cualquier situación en la que se encuentren y para la distribuidora afortunadamente el 70% de los encuestados indicó que frecuentemente recibe apoyo por parte de otras áreas de trabajo, el 18% considera que ese apoyo lo recibe siempre, por otra parte el 10% respondió que solamente a veces y un 2% contestó que raramente.

Según los resultados obtenidos en la encuesta realizada, se puede deducir que los colaboradores frecuentemente reciben apoyo por parte de otras áreas de trabajo, lo cual hace notar el buen trabajo en equipo que se maneja y existe dentro de la organización.

Figura 36
Confío en mis compañeros para realizar tareas conjuntas.

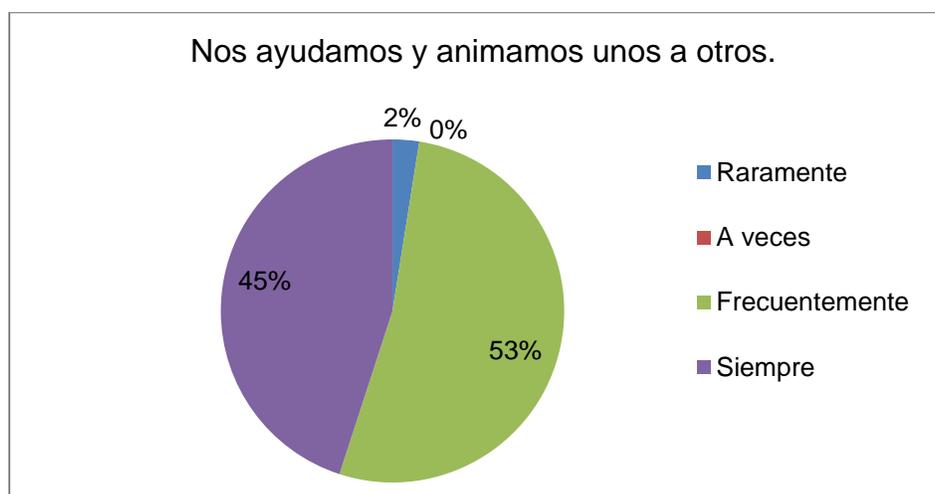


Nota: Con base en Cuestionario aplicado al Personal de área operativa de la empresa objeto de estudio en mayo 2021

El 75% indicó que frecuentemente confía en sus compañeros, el 23% considera que siempre y un único 2% indicó que raramente.

El poder confiar en los compañeros de trabajo para realizar tareas conjuntas es muy importante porque muestra el compromiso de todos los colaboradores, además que brinda un mejor ambiente laboral pues si existe algún inconveniente los colaboradores pueden pedir ayuda de sus compañeros y ellos seguramente lo apoyarán y en general se crea las condiciones para lograr un excelente clima laboral.

Figura 37
Nos ayudamos y animamos unos a otros

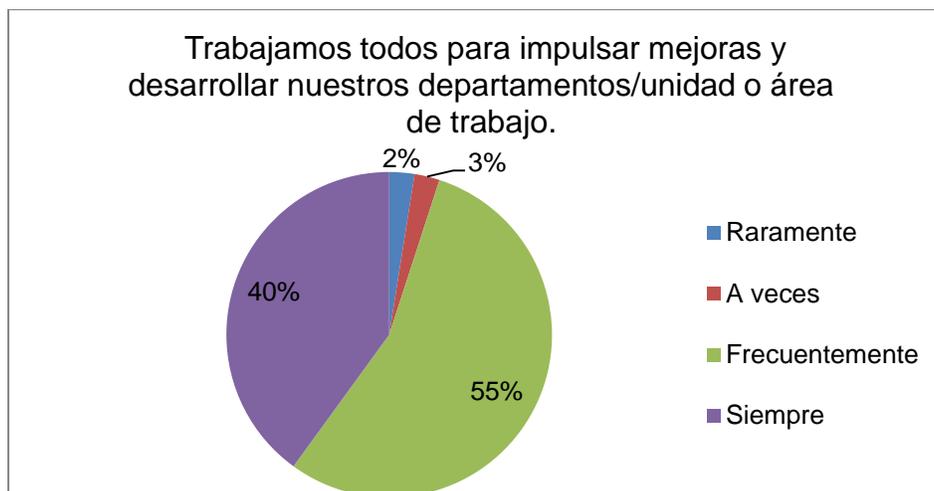


Nota: Elaboración propia, con base en Cuestionario aplicado al Personal de área operativa de la empresa objeto de estudio en mayo 2021

El 53% considera que frecuentemente se ayudan y apoyan entre todos en la organización, el 45% indicó que siempre se da el apoyo mutuo y el 2% indicó que raramente.

Si un problema existe para un colaborador, existe para sus compañeros esto es el ayudarse y apoyarse mutuamente, y dentro de la distribuidora objeto de estudio se entiende muy bien este aspecto, pues el 53% frecuentemente siente el apoyo y ánimo de sus compañeros de trabajo, el 45% indica que siempre siente ese apoyo, logrando que la mayoría se encuentre.

Figura 38
Trabajamos todos para impulsar mejoras

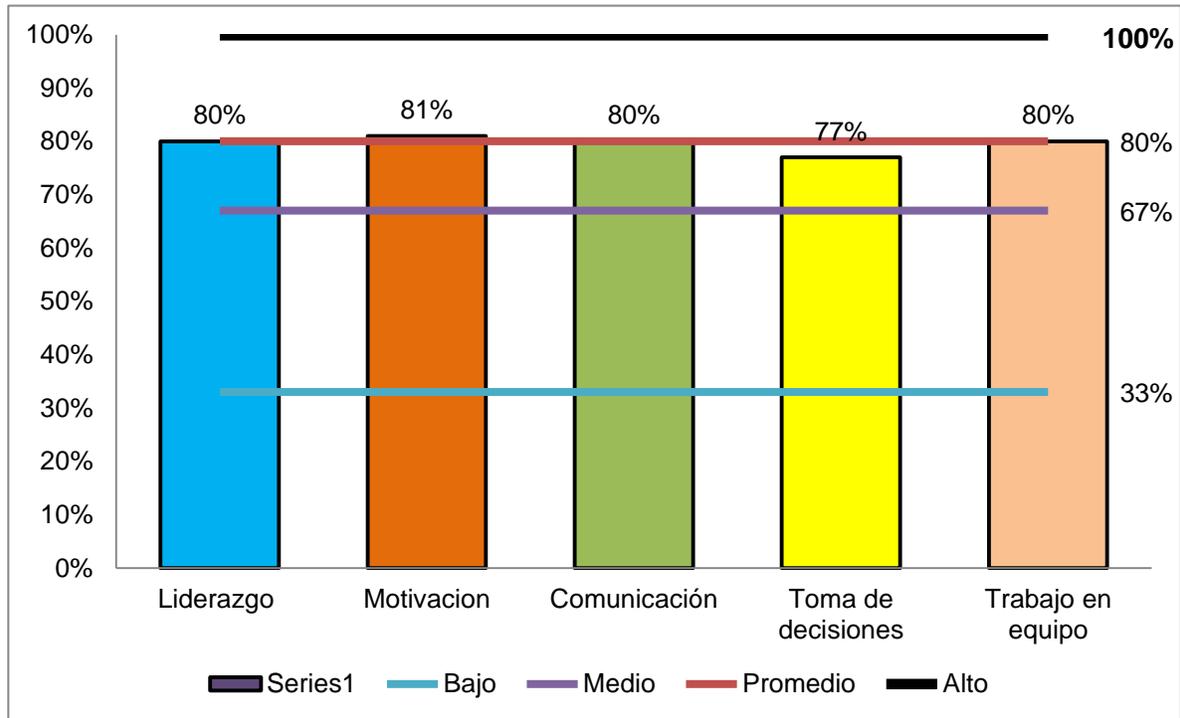


Nota: Con base en Cuestionario aplicado al Personal de área operativa de la empresa objeto de estudio en mayo 2021

El 55% considera que frecuentemente todos trabajan para impulsar mejoras y desarrollar cada departamento, unidad o área de trabajo, el 40% indicó que siempre existe un apoyo lo cual favorece mucho a la organización, pues la apoyan para que siga siendo competitiva, un 3% respondió que a veces y un 2% que representa raramente.

Tener un equipo de trabajo en donde todos se encuentren comprometidos es muy importante, porque hacen más productiva a la organización, siendo esta una gran ventaja para la empresa pues le genera mucha más rentabilidad y por ende la empresa debe luchar por mantener este tipo de actitud en sus colaboradores.

Figura 39
Nivel del clima organizacional y promedio de la empresa



Nota: Con base en Cuestionario aplicado al Personal de área operativa de la empresa objeto de estudio en mayo 2021

Según (Acero Yusset, 2011) establecen tres niveles los cuales sirvieron de base para medir el clima organizacional, en la distribuidora de productos de primera necesidad. En la gráfica anterior se puede observar que el promedio de las dimensiones evaluadas se encuentran en el 80%, por lo que se determina que el clima organizacional se encuentra en el nivel alto, tomando en cuenta que el nivel bajo es de 0 a 33%, nivel medio de 34 a 67% y el nivel alto de 68% hasta el 100%, por lo tanto el 80% entra en este último rango.

Análisis

Los datos encontrados en la gráfica 39 indican que la distribuidora de productos de primera necesidad ubicada en el departamento de El Progreso cuenta con un clima organizacional alto, debido a los resultados obtenidos mediante el instrumento de recolección de datos, aplicados a 40 colaboradores de la distribuidora, de acuerdo a las cinco dimensiones evaluadas, siendo estas, Liderazgo, Motivación, Comunicación, Toma de Decisiones y Trabajo en equipo, que fueron la base para hacer el estudio, dando este resultado buenas perspectivas a la empresa, pues indica que en su mayoría se está cumpliendo con las expectativas de los colaboradores con lo que a las dimensiones evaluadas respecta.

El promedio de estas dimensiones del clima organización se encuentren en 80%, que está representado en el nivel alto, pero esto no significa que no se puedan mejorar, pues las empresas siempre buscan perfeccionar, por lo que se deben tomar acciones que ayuden mantenerlo y aumentar, por lo que posteriormente se estará desarrollando una propuesta de mejora para la organización.

Según (vargas, 2017) La medición del clima se puede ver como un proceso complejo debido a que abarca un gran número de factores que depende de cada organización y sus necesidades o particularidades, es sensible porque cualquiera de los factores puede afectar la percepción de clima e incidir en gran medida en el mismo, y dinámico porque cambia constantemente y permite ser mejorado con acciones correctivas.

Acciones para fomentar un buen clima laboral

Un buen ambiente contribuye a tener un equipo más productivo y comprometido con la empresa, clientes más satisfechos y por ende, personas más felices. Por lo anterior, y dada la creciente competencia, resulta imprescindible que todas las empresas, pero sobre todo las pequeñas y medianas puedan fomentar un buen clima laboral:

- Fomentar el respeto ante todo.
- Dar tiempo para escuchar.
- Manejar apropiadamente las crisis
- Brindar la información que el personal necesita
- Recordar que a la gente le gusta sentirse tomada en cuenta.
- Acercarse a los empleados y ganarse su confianza.

Crear un clima laboral con las condiciones adecuadas para aprovechar el potencial de los colaboradores y aumentar la eficiencia de la organización es una tarea de la dirección de la compañía. Un ambiente de trabajo respetuoso, colaborativo, dinámico y responsable es la llave para que la productividad global e individual aumente, se incremente la calidad del trabajo y se alcancen los objetivos propuestos. (Vargas, 017)

Estos resultados del clima organizacional en la distribuidora objeto de estudio indican que existe una buena percepción por parte de los colaboradores en relación al clima organizacional, de acuerdo a las respuestas obtenidas en el estudio realizado, lo cual es muy positivo, pues cuando, el clima laboral esta alto o es el adecuado, existe buen ambiente de trabajo logrando armonía y satisfacción en el personal.

CONCLUSIONES

Según los datos obtenidos en la distribuidora de productos de primera necesidad ubicada en el departamento de El Progreso, se llegó a las siguientes conclusiones.

- Realizar una evaluación del clima organizacional para la distribuidora de productos de primera necesidad es muy relevante. pues este le brinda las respuestas al comportamiento de su personal y así mismo al desempeño, tomando en cuenta que el clima organizacional es como ellos perciben el ambiente dentro de la organización así mismo será el rendimiento lo cual le trae muchos beneficios a la empresa porque le brinda oportunidades de mejora.
- La distribuidora objeto de estudio no ha realizado ningún estudio sobre clima organizacional desde que inició sus operaciones, por lo que no cuenta con un antecedente en este aspecto, y para determinar las dimensiones evaluadas se tomaron de base las necesidades de la empresa y las dimensiones que se consideraron más apropiadas en relación al área que se evaluó y al tipo de empresa.
- Dentro de los hallazgos más relevantes del presente estudio en relación a las cinco dimensiones evaluadas, se pueden encontrar que el clima organizacional se encuentra en un nivel alto, ya que el promedio de las dimensiones arrojaron como resultado un 80%, además los resultados revelaron que la Toma de decisiones es la dimensión más baja con 77%, en relación al resto y la motivación es la más alta con un 81%, el resto se encuentra en el promedio, cabe mencionar que aunque la dimensión Toma de decisiones a pesar de ser la más baja, se mantiene dentro del nivel alto.
- Los hallazgos son fundamentales porque brindan oportunidades de mejora, para toda organización, y en el presente estudio se obtuvieron datos importantes que fueron base para el desarrollo de un plan para poder mejorar la situación actual de la empresa objeto de estudio o mantener ese alto nivel encontrado.

RECOMENDACIONES

- La Distribuidora de productos de primera necesidad ubicada en el departamento de El Progreso cuenta con un clima organizacional en un nivel alto, según las cinco dimensiones evaluadas, y debe luchar por mantenerse en ese nivel y si es posible mejorarlo, tomando en cuenta todos los beneficios que obtiene la organización cuando su personal se encuentra satisfecho y en un buen ambiente laboral.
- Para poder realizar un aporte de valor a la empresa objeto de estudio se deben tomar en cuenta las necesidades de la organización pues gracias a ello se le brindarán respuestas sobre temas que se desconocen y así mismo se le ayudará a poder descartar aspectos que se encuentran bien y por el contrario enfocarse en los que si necesitan ser mejoradas.
- Los hallazgos más importantes del estudio realizado mostraron que las dimensiones del clima organizacional evaluadas, Liderazgo, motivación, Comunicación, Toma de decisiones y Trabajo en Equipo, se encuentran en un nivel alto, y la empresa objeto de estudio debe seguir esforzándose por mantenerla y mejorarla, además sería de gran beneficio que para futuras evaluaciones se agreguen algunas dimensiones que ayuden a determinar el estado de otros factores que son de gran importancia para la empresa tomando en cuenta que el clima organizacional engloba muchas otras más dimensiones de las evaluadas en este estudio.
- Se recomienda a la organización analizar la propuesta de mejora desarrollada basada en las necesidades de la empresa y en los hallazgos más importantes de la investigación para que al momento de su desarrollo pueda contribuir con la distribuidora a obtener mejores resultados, y si es factible ponerla en práctica. es por ello que se diseño un plan sostenible que contribuya a seguir conservando ese alto nivel, pues los beneficios que se obtienen no solo es para el personal sino principalmente para la organización.

BIBLIOGRAFÍA

- Betancourt, J. R. (2006). Toma de decisiones: Obtener el éxito. *De Gerencia.com*.
- Caal, B. (2015). *Satisfacción laboral y clima organizacional, evaluación y análisis comparativo entre dependencias administrativas de una institución pública, Guatemala*. Guatemala.
- Chacon, V. (mayo de 2015). "ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA REPRESENTACIONES CEM, UBICADA EN CHIQUIMULA, CHIQUIMULA". Guatemala.
- Chavez, B. (2010). *Toma de decisiones*.
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento Organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones* (3a. ed.). México.
- Contreras, D. C. (2012). *El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje*. Colombia.
- Coulter, R. &. (2005). *Administración*. Mexico : Pearson Education, Inc.,.
- CP_Bashful. (2004). LD-span-fin.qxd.
- Davis, W. B. (2008). *Administración de Recursos Humanos, El capital humano de las empresas*. Mexico.
- Fierro, S. (2016). *Estudio de los factores que influyen el clima laboral en el Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda*. Ecuador.
- García Figueroa, K. M. (2020). *factores que determinan la satisfacción laboral que se relacionan con el clima organizacional del área administrativa de un restaurante de comida rápida en la ciudad de Guatemala*. Guatemala.
- Gibson, I. D. (2011). *Organizaciones*. Florida, Estados Unidos: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

- Gonzalez, H. (2010). *Clima organizacional*. La Plata, Argentina.
- Guerrero, H. R. (2015). *Propuesta de mejora del clima organizacional y cultura organizacional en el Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social*. Sangolquí, Ecuador.
- Pastor, A. (2017). *“Clima organizacional y desempeño laboral en trabajadores administrativos de una empresa privada*. Lima, Perú.
- Posada, F. T. (2013). *Gestión del Clima Organizacional*. Medellín.
- Raffiño, M. E. (17 de Noviembre de 2020). *Concepto de*. Recuperado el 17 de Julio de 2021, de <https://concepto.de/toma-de-decisiones/>
- Robbins, S. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: PRENTICE HALL, INC.
- Robbins, S. (2013). *Comportamiento Organizacional*. Mexico.
- Rodas, E. (2012). *Clima Organizacional y su influencia en la satisfacción de los colaboradores de la empresa Universal de textiles, Sociedad Anónima UNITEX* . Guatemala.
- Rodríguez, W. (2013). *Diagnóstico de clima laboral en una dependencia pública*. México.
- Rosero, A. (2017). *Identificación de los estilos de liderazgo y su relación con el clima laboral en la empresa Akros S.A: Estudio comparado entre los niveles jerárquicos y sucursales a nivel nacional*. Ecuador.
- SabinaVillón, H. P. (2018). *Motivación laboral, Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional*.
- Sandra Maldonado, L. M. (2007). *Manual práctico para el diseño de la Escala Likert*. Trillas.
- Solarte, M. G. (2009). *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una Aproximación Conceptual*. Cli, Colombia.

Solorzano, C. (2014). *el nivel del clima y su relación con el desempeño laboral del personal docente del instituto nacional de educacion básica de la aldea Santa María de Jesús*. Guatemala.

Vasquez, M. (2016). *La cultura y el clima laboral: Creacion de un modelo de relaciones entre cultura, Clima, fuerza de cultura y fuerza de clima laboral*. Ecuador.

Verela, M. (2015). *Influencia de la satisfacción laboral en el clima organizacional*.

Zanatta, M. (2019). *Las 8 etapas en el proceso de toma de decisiones*. España.

EGRAFÍA

Acero Yusset, E. L. (27 de 05 de 2011). *Escala de Clima Organizacional*. Recuperado el 25 de 07 de 2021, de Documento de la web: Obtenido de: [file:///C:/Users/ALONZO/Downloads/Escala%20de%20Clima%20Organizacional%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/ALONZO/Downloads/Escala%20de%20Clima%20Organizacional%20(2).pdf).

Amaya, M. (Octubre de 2018). *AMAYACO*. Recuperado el 23 de Junio de 2021, de <https://amayaco.com/blog/como-los-grandes-gerentes-motivan-a-sus-empleados>

B, M. E. (2006). *Monografías.com*. Recuperado el Julio de 2021, de <https://www.monografias.com/trabajos12/decis/decis2.shtml>

Colombia, P. (29 de 08 de 2016). *La Carreta - ¿A quién tienes en tu equipo?* Recuperado el 03 de Junio de 2021, de Archivo de video: recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=p4MMuesosel>

Full Perception. (11 de Agosto de 2017). *Cómo Ser un Buen Líder • 5 Estrategias de Liderazgo*. Recuperado el 25 de Julio de 2021, de Archivo de video: Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=16z28DjRTAA>

Grupoibhn. (29 de Enero de 2013). *Proceso de toma de decisiones*. Recuperado el 25 de Julio de 2021, de Archivo de video: Obtenido de: <https://www.youtube.com/watch?v=pZ9YdAVw5kQ>

Raffiño, M. E. (17 de Noviembre de 2020). *Concepto de*. Recuperado el 17 de Julio de 2021, de <https://concepto.de/toma-de-decisiones/>

Rodríguez, C. (13 de 11 de 2017). *APRENDIENDO COLABORANDO*. Recuperado el 17 de Julio de 2021, de <https://www.aprendercolaborando.com/7-metodos-para-tomar-decisiones-en-grupo/>

vargas, A. J. (2017). Recuperado el 14 de Julio de 2021, de <http://biblioteca.esucomex.cl/RCA/Importancia%20del%20clima%20organizacional%20en%20la%20productividad%20laboral.pdf>

ANEXOS

Anexo 1 encuesta

Encuesta sobre el clima organizacional

Como parte de la empresa distribuidora de productos de primera necesidad, del departamento de El Progreso, se le solicita su apoyo para responder la siguiente encuesta, que cuenta con 34 ítems sobre diversos temas de mucha importancia, por lo que al momento de responder, se le pide lo haga de la manera más sincera posible, puesto que los resultados ayudará a evaluar los aspectos incluidos en el cuestionario. De antemano muchas gracias por su apoyo.

Sus respuestas se manejarán de forma confidencial y se utilizarán únicamente para fines académicos. Se entregará a la empresa solamente un informe general, no se pedirá su identidad. De antemano se agradece su participación y apoyo para responder esta encuesta.

IMPORTANTE: Esta encuesta ha sido aprobada por la empresa.

Marque con una "X"

Género: F M **Edad:** **Antigüedad en la empresa** Años

Escolaridad: Primaria Secundaria Diversificado Universitario Post-grado

Instrucciones: A continuación se presenta una serie de interrogantes las cuales se le solicita responder marcando con una X en la opción que le parezca más adecuada.

La escala a utilizarse es la siguiente

4. Siempre
3. Frecuentemente
2. A veces
1. Raramente

Tabla 1
Encuesta

No.	Preguntas	Siempre	Frecuenteme	A veces	Raramente
1	Me siento escuchado por mi jefe cuando doy opiniones relacionadas a mi trabajo.				
2	Cómo califico a mi jefe al momento de resolver un inconveniente o problema.				
3	Estoy de acuerdo con el nivel de participación de mi jefe en su rol de líder.				
4	Cómo califico el apoyo por parte de mi jefe para la realización de las actividades.				
5	De qué manera percibo la autoridad de mi jefe dentro de la organización.				
6	Mis logros obtenidos en la empresa son valorados por mi jefe.				
7	Me encuentro satisfecho en mi puesto de trabajo.				
8	Mi jefe me alienta para que desempeñe bien mi trabajo.				
9	Me encuentro comprometido con la organización para la obtención de las metas.				
10	Confío en alcanzar las metas que me ha asignado la organización.				
11	Si la empresa me lo pide, sacrificaría mi tiempo de ocio por apoyar a la organización				
12	Las tareas que realizo, me motivan a seguir mejorando.				
13	El entorno físico en el que desarrollo mis actividades me motivan a mejorar.				
14	Tengo una buena relación con mis compañeros de trabajo				
15	Mis compañeros de trabajo me apoyan cuando los necesito para alcanzar las metas.				
16	Me informan sobre las actividades que tengo que realizar.				
17	Cuándo ocurre algún cambio que afecte mi puesto de trabajo, me lo informan oportunamente.				
18	Si dentro de mis funciones estoy haciendo algo de manera incorrecta, me lo hacen saber.				
19	Me siento en confianza con mi jefe al hablar sobre temas relacionados a mi puesto de trabajo.				

20	Me brindan acceso a la información sobre aspectos relacionados a mi puesto de trabajo.				
21	Las metas dentro de mi área de trabajo se encuentran bien definidas.				
22	Mi jefe apoya mis iniciativas para el mejoramiento de la empresa.				
23	Cuándo mi jefe toma decisiones lo hace de manera imparcial				
24	Las decisiones que toma mi jefe siempre son en beneficio tanto de la empresa como de los colaboradores.				
25	Cuándo mi jefe toma decisiones que afecten mi área de trabajo, siempre me informa.				
26	Mi jefe me da la facultad de tomar decisiones en relación a mi trabajo.				
27	Me siento cómodo con mi grupo o compañeros de trabajo.				
28	Existe colaboración por parte de mis compañeros de trabajo, dentro de la organización.				
29	Se da el trabajo equitativo dentro de la empresa.				
30	Cómo percibo la aceptación de mis compañeros, en mi equipo de trabajo.				
31	Existe colaboración por parte de otras áreas hacia mi puesto de trabajo.				
32	Confío en mis compañeros para realizar tareas conjuntas.				
33	Nos ayudamos y animamos unos a otros				
34	Trabajamos todos para impulsar mejoras y desarrollar nuestro departamento/unidad o área de trabajo.				

Nota: Elaboración propia, con base en diferentes documentos y tesis relacionados al clima organizacional.

Anexo 2

EMPRESA

LOGOTIPO

CAPACITACION DE INTEGRACIÓN
DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

El plan de mejora está elaborado con base al clima laboral en relación a las dimensiones, Toma de decisiones, Trabajo en equipo y Liderazgo, y está dirigido al personal del área operativa y administrativa de una Distribuidora de productos de primera necesidad, ubicada en el departamento de El Progreso.

Introducción

El clima organizacional es de vital importancia para la empresa, ya que si este se encuentra en un nivel alto el rendimiento del personal también aumentará, debido a que el clima es un factor que influye directamente en el desempeño de los empleados.

Las metas son mucho más fáciles de alcanzar para una empresa si cuenta con un personal entusiasmado, pues si se sienten a gusto dentro del ambiente laboral, darán el mejor esfuerzo por realizar bien su trabajo, y esto llevará a aumentar su productividad y si todo el personal o la mayoría se encuentra en la misma línea los objetivos organizacionales se lograrán y en el mejor de los casos los resultados serán mayor de los esperados.

La siguiente propuesta que se le presenta a la distribuidora de productos de primera necesidad ubicada en el departamento de El Progreso, tiene por objetivo mejorar las dimensiones de Toma de decisiones, Trabajo en equipo y Liderazgo, debido a que son las tres dimensiones que según los colaboradores del área operativa se encuentran con más bajo nivel de percepción, en relación a las otras dos dimensiones evaluadas y a pesar que se mantiene todas en un nivel alto, es necesario tomar acciones que ayuden no solo a mantener ese nivel sino a también a mejorar.

Justificación

El clima organizacional es un factor determinante para el éxito o fracaso de una empresa, sin importar el giro del negocio al que se dediquen, aunque muchas empresas no le proporcionen el valor que se merece, es necesario siempre estar actualizando el nivel en donde se encuentra para poder tomar decisiones que ayuden a elevarlo, mantenerlo y mejorarlo, aunque para ello es un proceso y requiere tiempo e inversión, pero dependiendo de cuál sea la situación específica de la empresa así mismo tardará en alcanzar un nivel óptimo y relacionado a eso será el costo

Por lo mencionado anteriormente es muy necesario que dentro de la empresa el ambiente sea el adecuado para el desempeño de las funciones de los colaboradores debido a que de ahí va a depender muchos otros aspectos, que se derivan de un buen o mal clima laboral, y que si este se encuentra bajo, las consecuencias para la organización pueden ser muy complicadas que a la larga afectan más factores, lo cual implican inversión tanto en tiempo como económicos.

Objetivos

General

- Desarrollar una propuesta para la distribuidora de productos de primera necesidad ubicada en el departamento de El Progreso que ayude a integrar las dimensiones que se encontraron más deficientes.

Específicos

- Definir las acciones que apoyarán en el proceso de integración del clima organizacional de la distribuidora de productos de primera necesidad, de El Progreso.
- Agregar a la evaluación del clima organizacional, las dimensiones: condiciones físicas laborales, y pertenencia.
- Elaborar un presupuesto general del plan de mejora en donde se defina un monto aproximado del costo anual de la propuesta.

¿En qué consiste?

El presente documento está diseñado con la intención de brindarle a la distribuidora de productos de primera necesidad, de El Progreso una herramienta que contribuya al mejoramiento de las dimensiones, Toma de decisiones, Trabajo en equipo y Liderazgo en la organización, mediante el tomando en cuenta los resultados obtenidos del trabajo de campo realizado en el cual fueron evaluados parte del personal del área operativa de la empresa.

Alcance

Todo lo desarrollado en la presente propuesta está diseñada para ser aplicable al área operativa y administrativa de la distribuidora de Productos de primera necesidad, de El Progreso.

Beneficios

- Mayor Participación
- Mejor desempeño de los empleados
- Cumplimiento de metas y objetivos
- Disminución de ausentismo
- Mayor eficiencia
- Mayor eficacia
- disminución en la rotación de personal
- Disminución en los gastos

Desarrollo

Toma de decisiones

La toma de decisiones es fundamental en el rol de un líder, ya que de él depende el buen desempeño de los colaboradores y el grado de complejidad, que se tenga puede variar según los asuntos que se trate en la naturaleza de sus funciones. Lo que pudiera complicar una buena decisión es en la forma de interactuar con los colaboradores porque no solo del líder dependen las decisiones si no de los colaboradores y esto se va a ver reflejado en las actitudes y experiencia de cada uno. No cabe duda que una tarea delicada de todo líder es saber tomar decisiones, ya que de éstas, dependerá el éxito o fracaso de cualquier actividad, y así quedará en las manos de cada líder elegir una alternativa para dar buenos resultados. Con estos ejemplos se resalta la importancia de tomar decisiones, para que de esta manera se puedan tener consecuencias beneficiosas para la empresa. (Chavez, 2010)

Acciones de la empresa

A continuación se detalla una serie de acciones que se llevarán a cabo con el fin de mantener la percepción de la dimensión de toma de decisiones en un nivel alto y mejorarlo.

- Informarles a todo el personal del área operativa que tipos de decisiones pueden tomar sin consultar a su jefe, y generar una lista y entregárselas a cada uno, también, se les enviará de manera digital y además se imprimirán para colocarlas en cada área de trabajo.
- Cada colaborador después de haber tomado una decisión relacionada a su puesto de trabajo deberá informarle a su jefe inmediato.
- Si alguien del área operativa toma una decisión que influye o afecta a otros puestos de trabajo, se les informará.
- El jefe evaluará la decisión tomada por el empleado y si se tomó una buena decisión, lo felicitará pero si la decisión que tomó no fue la adecuada, hacerle ver de manera adecuada su error brindarle retroalimentación indicándole como lo deben hacer en una próxima ocasión (no afectar su estado emocional y desmotivarlo a tomar decisiones futuras.)
- Se le debe hacer una evaluación mensual de las decisiones tomadas y felicitarlo si lo hizo bien.

Proceso de capacitación de la dimensión de toma de decisiones

Paso. 1 Capacitar

A continuación se presenta el detalle de la capacitación de la dimensión Toma de decisiones, se debe tener en cuenta que los temas que se sugieren pueden ser modificados, con el objetivo de atender a las necesidades específicas de la empresa objeto de estudio.

Tabla 2
Contenido de la capacitación

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Proceso de toma de decisiones• Modelos de toma de decisiones• tipos de decisiones• Decisiones y proactividad |
|---|

Paso 2. Video

Para poder entender un poco más los temas brindados, se les sugiere ver videos relacionados al tema, dentro de los cuales se les recomienda el siguiente, que se llama proceso de toma de decisiones y trata sobre cada uno de los pasos que son necesarios llevar a cabo para tomar buenas decisiones, (grupoibhn, 2013), Aunque los colaboradores tienen la libertad de ver los que ellos consideren apropiados, debido que en la red se encuentran una infinidad de videos que pueden ser de mucha utilidad.

Link del video citado anteriormente:

<https://www.youtube.com/watch?v=pZ9YdAVw5kQ>

Paso 3. Evaluación

Después de haber brindado el contenido de la capacitación y ver videos relacionados al mismo, es necesario realizar una evaluación, en la cual participen todos los colaboradores del área operativa de la empresa, para poder tener un dato cuantitativo acerca del aprendizaje que se ha logrado en los empleados y de esta manera brindarles retroalimentación.

Paso 4. Análisis de resultados

Después de recopilar los resultados de la evaluación, es necesario realizar un análisis para preparar una próxima sesión reforzar temas que no hayan sido captados por los empleados.

Paso 5 Retroalimentación (Feed Back)

Después de realizar la evaluación se analizan los puntos débiles en que se falló la mayoría o están deficientes para poder mejorar y lograr el objetivo deseado.

A continuación se presenta la distribución de temas sobre Toma de decisiones y como se ejecutará, para llevar a cabo de manera exitosa la capacitación, además se sugiere usar la plataforma Meet, debido a la calidad y opciones que ofrece y además es gratuita.

Tabla 3

Distribución de temas para capacitación de toma de decisiones

TOMA DE DECISIONES		
Tema y/o actividad	Modalidad	Tiempo
Proceso de toma de decisiones	Virtual, asincrónica	Tiempo estimado: 1 hora Depende del empleado
Modelos de toma de decisiones • tipos de decisiones	Virtual, asincrónica	Tiempo estimado: 1 hora Depende del empleado
Decisiones y proactividad	Virtual, asincrónica	Tiempo estimado: 1 hora Depende del empleado
video	Correo electrónico	Tiempo estimado: 8 minutos
Evaluación sumativa	Virtual sincrónica	Tiempo estimado: 45 minutos
Enviar los resultados	Por correo electrónico	
Retroalimentación de los temas deficientes	Virtual, sincrónico	Tiempo estimado: 1:30 horas

Actividad para el reforzamiento de la dimensión Toma de decisiones

Tabla 4

Actividad Cambios de rol

Nombre de la actividad: Cambios de rol
Encargado: Gerente general
Tiempo de la actividad: 2 horas
<p>Descripción: Se van a dividir en 5 grupos, desde el día lunes hasta viernes de la última semana del mes, se tomarán las últimas 2 horas de cada día el grupo que corresponda y realizarán lo siguiente.</p> <p>Consiste en hacer de manera bimestral una actividad al final de mes en donde a cada empleado se le dará el nombre de un puesto ficticio, si es del área administrativa se le dará puesto del área operativa y viceversa, en donde ellos dirigen las actividades de determinado puesto y se les plantearán diferentes situaciones y se les pedirá que tomen las decisiones que consideren adecuada.</p> <p>Todos darán sus puntos de vista, expresarán las decisiones que ellos tomarían y sus opiniones acerca de esas decisiones, explican Por qué tomarían esa decisión y discutirán las respuestas.</p>
<p>Logros:</p> <p>Se pretende ayudar al personal a tomar confianza en el proceso de toma de decisiones, debido que este requiere de muchos factores, como análisis, pero sobre todo seguridad, pues con esto ellos sentirán que están tomando las mejores decisiones y se evita que sientan incertidumbre sobre las consecuencias que tendrán las decisiones que tomen.</p>
Dirigido a: Personal administrativo y operativo de distribuidora de productos de primera necesidad ubicado en el departamento de El Progreso.

Trabajo en equipo

El trabajo en equipo es una dimensión muy importante para la distribuidora de productos de primera necesidad, debido a que hay muchos factores que se mejoran al trabajar en equipo, por ejemplo la comunicación, el compromiso, la eficiencia y eficacia y la creatividad, entre muchos más, por lo tanto es necesario actuar para que no baje en nivel de donde se encuentra actualmente y también mejorarlo.

Paso. 1 capacitar

Tabla 5

Contenido de la capacitación

- ¿Qué es un equipo de trabajo?
- Diferencia entre equipos y grupos
- Tipos de equipos de trabajo
- Etapas de formación de un equipo de trabajo
- Ventajas y desventajas de los equipos de trabajo.
- Resolución de conflictos de un equipo de trabajo.
- Valores en un equipo de trabajo

Es importante mencionar que los temas del contenido de la capacitación, pueden ser modificados, con el objetivo de cumplir con las necesidades de la distribuidora objeto de estudio y que ayuden a lograr los objetivos organizacionales.

Paso No. 2 Video

Para poder entender un poco más los temas brindados, se les debe sugerir videos relacionados al tema, dentro de los cuales se les recomienda el siguiente, que se llama La Carreta - ¿A quién tienes en tu equipo? y trata sobre los tipos de empleados que hay en la organización y que se debe hacer para cambiar la situación, (Colombia, 2016) Aunque los colaboradores tienen la libertad de ver los que ellos consideren apropiados, debido que en la red, se encuentran una infinidad de videos que pueden ser de mucha utilidad.

Link del video citado anteriormente:

<https://www.youtube.com/watch?v=p4MMuesosel>

Paso. 3 Evaluación

Después de haber culminado con los temas de la dimensión que se está capacitando se procede a realizar la evaluación de los mismos de manera virtual, sincrónica, utilizando la plataforma de Meet, y durante la evaluación todos deben permanecer con la cámara encendida.

A continuación se describe el proceso que se debe seguir para poder culminar con éxito la capacitación sobre esta dimensión, y lograr los resultados que se necesitan. se sugiere usar la plataforma Meet, debido a la calidad y opciones que ofrece y además es gratis.

Paso 4. Análisis de resultados

Después de recopilar los resultados de la evaluación, se realiza un análisis para preparar una próxima sesión para reforzar temas que no hayan sido comprendidos.

Paso 5 Retroalimentación (Feed Back)

En este paso se da reforzamiento de los temas que en la evaluación salieron deficientes, para lograr que sean comprendidos, y cumplir con el objetivo por el cual se está realizando dicha capacitación.

Tabla 6
Distribución de temas para capacitación de trabajo en equipo

TRABAJO EN EQUIPO		
Tema y/o actividad	Modalidad	tiempo
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué es un equipo de trabajo? • Diferencia entre equipos y grupos 	Virtual, asincrónica	Tiempo estimado: 1 hora Depende del empleado
<ul style="list-style-type: none"> • Tipos de equipos de trabajo • Etapas de formación de un equipo de trabajo 	Virtual, asincrónica	Tiempo estimado: 1 hora Depende del empleado
<ul style="list-style-type: none"> • Ventajas y desventajas de los equipos de trabajo. • Resolución de conflictos de un equipo de trabajo. • valores en un equipo de trabajo 	Virtual, asincrónica	Tiempo estimado: 1:15 horas Depende del empleado
Video: Video de retroalimentación sobre el tema en capacitación	Correo electrónico	Tiempo estimado: 4 minutos
Evaluación sumativa	Virtual sincrónica	Tiempo estimado: 45 minutos
Enviar los resultados	Por correo electrónico	
Retroalimentación de los temas deficientes	Virtual, sincrónico	Tiempo estimado: 1:30 horas

Actividad para el reforzamiento de la dimensión trabajo en equipo

Mediante la actividad que se propone se busca la convivencia de todo el personal para que de esta manera se conozcan mejor y se tomen confianza, esto logrará que aumente el apoyo entre ellos y por ende se aumentará el trabajo en equipo.

Objetivo

Fortalecer el trabajo en equipo que existe actualmente en la distribuidora para que se mantenga en el nivel alto y si es posible aumentarlo.

Tabla 7

Actividad premios en grupo

Nombre de la actividad: Premios en grupo
Encargado: Jefe inmediato
Tiempo de la actividad: De lunes a viernes última semana del mes
Descripción: La última semana de cada mes se dividirán en grupos de 5 empleados (cada grupo será diferente cada mes) y se les indicará el premio que se les dará si logran la meta establecida para cada grupo, el que alcance esa meta en el menor tiempo obtendrá el premio, este premio puede ser en efectivo, vales para canjear con productos de la distribuidora o reconocimientos en público.
Logros: La competencia que se desarrollará es la motivación en equipos de trabajo, para que exista armonía e incrementar la sinergia entre sus integrantes, esta actividad además de aumentar las buenas relaciones entre los compañeros de trabajo ayuda directamente a la organización, debido al alto rendimiento de sus colaboradores.
Dirigido a: Personal operativo de distribuidora de productos de primera necesidad ubicado en el departamento de El Progreso.

Liderazgo

Para la distribuidora objeto de estudio, es muy importante que exista dentro de sus empleados, líderes que guíen a sus compañeros de trabajo a hacer bien sus tareas y así mismo sean un ejemplo, por ello se debe buscar desarrollar y así mismo motivar a sus empleados a ser un buen líder, pues además la distribuidora debe tomar acciones que vayan en dirección de este objetivo

Acciones de la empresa

Con esta estrategia se busca que los jefes de la distribuidora de productos de primera necesidad, ubicada en el departamento de El Progreso pongan en práctica actividades que son pequeñas y fáciles de implementar, pero que al final trae muchos beneficios.

- se debe preocupare en el persona, y hacerles saber se cuenta con ellos y se quiere lo mejor para el equipo.
- darle la oportunidad de dirigir a las personas que aporten motivación y satisfacción a todo el equipo.
- identificar lo que es importante para el equipo y convertirse en un motor para impulsar su motivación.
- se debe felicitar a los empleados cuando obtengan algún logro, pues eso será una gran fuente de motivación para ellos.
- Se deben compensar los logros alcanzadas por el personal operativo.
- Se deben delegar tareas al equipo de trabajo pues esto ayudará descubrir las habilidades de cada uno y tambien ayudará a aumentar la creatividad y desarrollar los conocimientos.
- Compartir información para que el equipo este actualizado.
- Si existe algún problema es necesario que se les informe de manera inmediata, para que se puedan apoyar entre todos y afrontar la situación de la mejor manera.

- un liderazgo es exigente, por lo tanto el líder debe tratar de exigir excelencia a su personal y eso los motivará al final al darse cuenta que se han superado a sí mismo y hay mejorado.
- Si el personal comete errores es necesario informarles y motivarlos para que no se desanimen y la próxima vez hagan su mejor esfuerzo.

Estas son algunas acciones que se recomienda a la distribuidora implementar para contribuir al mantenimiento/mejoramiento del nivel de liderazgo que existe actualmente en la distribuidora.

Paso. 1 capacitar

En la siguiente tabla se presenta el contenido de la capacitación de la dimensión Liderazgo, se debe tener en cuenta que los temas que se sugieren pueden ser modificados, con el objetivo de atender a las necesidades específicas de la empresa objeto de estudio.

Tabla 8

Contenido de la capacitación sobre la dimensión Liderazgo

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">• ¿Qué es el liderazgo?• Tipos de liderazgo• ¿Cómo mejorar la combinación de liderazgo y trabajo en equipo?• Ventajas de tener un buen líder• Desventajas de no tener un buen líder |
|---|

Paso No. 2 Video

Para poder entender un poco más los temas brindados, se les sugiere videos relacionados al tema, dentro de los cuales se les recomienda el siguiente, que se llama Como Ser Un Buen Líder, 5 estrategias de liderazgo, y trata sobre el liderazgos y da ejemplos de personas que han sido grandes líderes en la historia, (Full Perception, 2017) Aunque los colaboradores tiene la libertad de ver los que ellos consideren apropiados, debido que en la red, se encuentran una infinidad de videos que pueden ser de mucha utilidad.

Link de video: <https://www.youtube.com/watch?v=16z28DjRTAA>

Paso. 3 Evaluación

Después de haber brindado el contenido de la capacitación y ver videos relacionados al mismo, es necesario realizar una evaluación, en la cual participen todos los colaboradores del área operativa de la empresa, para poder tener un dato cuantitativo a cerca del aprendizaje que se ha logrado en los empleados y de esta manera brindarles retroalimentación.

Paso 4. Análisis de resultados

Después de recopilar los resultados de la evaluación, es necesario realizar un análisis para preparar una próxima sesión reforzar temas que no hayan sido captados por los empleados.

Paso 5 Retroalimentación (Feed Back)

Después de realizar la evaluación se analizan los puntos débiles en que se falló la mayoría o están deficientes para poder mejorar y lograr el objetivo deseado.

Tabla 9

Distribución de temas para capacitación de toma de decisiones

TRABAJO EN EQUIPO		
Tema y/o actividad	Modalidad	tiempo
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué es un equipo de trabajo? • Diferencia entre equipos y grupos 	Virtual, asincrónica	Tiempo estimado: 1 hora Depende del empleado
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué es el liderazgo? • Tipos de liderazgo 	Virtual, asincrónica	Tiempo estimado: 1 hora Depende del empleado
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo mejorar la combinación de liderazgo y trabajo en equipo? • Ventajas de tener un buen líder • Desventajas de no tener un buen líder 	Virtual, asincrónica	Tiempo estimado: 1:30 horas Depende del empleado
Video: Video de retroalimentación sobre el tema en capacitación	Correo electrónico	Tiempo estimado: 9 minutos
Evaluación sumativa	Virtual sincrónica	Tiempo estimado: 45 minutos
Enviar los resultados	Por correo electrónico	
Retroalimentación de los temas deficientes	Virtual, sincrónico	Tiempo estimado: 1:30 horas

Tabla 10

Actividad para el reforzamiento de la dimensión de Liderazgo

Nombre de la actividad: Líderes todos
Encargado: Jefe inmediato
Tiempo de la actividad: 1:30 Horas, cada dos meses
<p>Descripción:</p> <p>La actividad consiste en hacer equipos, se dividirán en 6 equipos en donde cada fin de mes se realizara una reunión en donde se les indicará a todos los integrantes de forma anónima elijan a una persona para que sea el líder del equipo, se debe tomar en cuenta que todos serán líderes pero la persona que elijan será la primera en ejercer de líder.</p> <p>Se le plantearán diferentes situaciones en donde cada uno deberá guiar al equipo a realizar lo que el considere conveniente y les explicará las decisiones y convencerá para que los demás hagan lo que él está haciendo y confíen en que es lo correcto.</p>
<p>Logros:</p> <p>Se busca fortalecer el liderazgo no solo de los jefes sino de todo el personal del área operativa, pues es necesario que siempre existan líderes en todas las áreas que motiven a los demás a seguir el mismo camino, además esto es de gran importancia cuando toque que sustituir a un jefe, ya se contará con personas que puedan desempeñar las funciones y además sea un gran líder para los demás.</p>
Dirigido a: Personal operativo de distribuidora de productos de primera necesidad ubicado en el departamento de El Progreso.

Propuesta

Implementación de evaluación la dimensión de condiciones físicas laborales y Pertenencia.

Tabla 11

Propuesta de ítems para evaluar la dimensión de condiciones físicas laborales

No.	Preguntas	Siempre	Frecuentemen	A veces	Raramente
1	Considero que la organización es un buen lugar para trabajar				
2	Las escaleras están bien construidas y concebidas para los fines que se utilizan.				
3	Son correctas las características del suelo (llano, liso y no resbaladizo) y se mantiene limpio.				
4	Los locales con riesgos permanecen cerrados y están señalizados				
5	Existe botiquín para primeros auxilios y su contenido es adecuado.				
6	El lugar donde trabajo, es adecuado en cuanto a espacio				
6	El establecimiento en general está limpio, goza de un mantenimiento adecuado y se mantienen las vías de circulación libres de obstáculos.				
7	Existe un sistema de ventilación adecuado.				
8	Se realiza un mantenimiento de los sistemas de ventilación general.				
9	Un incendio se detectaría a cualquier hora y se transmitiría a equipos de intervención.				
10	Las vías de evacuación son suficientes en cuanto a anchura y número de salidas y permanecen abiertas.				

Nota: Con base en sprl, con nombre del documento: P4ANXPRL_00402.pdf con fecha: marzo del 2008, elaborado en Julio de 2021

Tabla 12
Propuesta de ítems para evaluar la dimensión de pertenencia

No.	Preguntas	Siempre	Frecuentemente	A veces	Raramente
1	Me siento inspirado por la misión y propósito de tu organización?				
2	Están los valores de la organización alineados con los que considero importantes en mi vida?				
3	¿Recomiendo a la organización como un buen lugar para trabajar?				
4	En las instalaciones de la distribuidora se respira un ambiente democrático de respeto y confianza que favorece la cohesión del personal				
5	Siento que existe un compromiso por parte la empresa hacia los colaboradores				
6	Me adapto fácilmente a las decisiones tomadas por la mayoría.				

Encuesta sobre el clima organizacional incluyendo los ítems de con las dimensiones de Condiciones físicas laborales y Pertenencia

Como parte de la empresa distribuidora de productos de primera necesidad, del departamento de El Progreso, se le solicita su apoyo para responder la siguiente encuesta, que cuenta con 27 cuestionamientos sobre diversos temas de mucha importancia, por lo que al momento de responder, se le pide lo haga de la manera más sincera posible, puesto que los resultados ayudará a evaluar los aspectos incluidos en el cuestionario. De antemano muchas gracias por su apoyo.

Sus respuestas se manejarán de forma confidencial y se utilizarán únicamente para fines académicos. Se entregará a la empresa solamente un informe general, no se pedirá su identidad. De antemano se agradece su participación y apoyo para responder esta encuesta.

IMPORTANTE: Esta encuesta ha sido aprobada por la empresa.

Marque con una "X"

Género: F M Edad: Antigüedad en la empresa Años

Escolaridad: Primaria Secundaria Diversificado Universitario Post-grado

Instrucciones

A continuación se presenta una serie de interrogantes las cuales se le solicita responder marcando con una X en la opción que le parezca más adecuada.

La escala a utilizarse es la siguiente

4. Siempre
3. Frecuentemente
2. A veces
1. Raramente

Tabla 13
Encuesta sobre el clima organizacional

No.	Preguntas	Siempre	Frecuentement	A veces	Raramente
Liderazgo					
1	Me siento escuchado por mi jefe cuando doy opiniones relacionadas a mi trabajo.				
2	Cómo califico a mi jefe al momento de resolver un inconveniente o problema.				
3	Estoy de acuerdo con el nivel de participación de mi jefe en su rol de líder.				
4	Cómo califico el apoyo por parte de mi jefe para la realización de las actividades.				
5	De qué manera percibo la autoridad de mi jefe dentro de la organización.				
6	Mis logros obtenidos en la empresa son valorados por mi jefe.				
Motivación					
7	Me encuentro satisfecho en mi puesto de trabajo.				
8	Mi jefe me alienta para que desempeñe bien mi trabajo.				
9	Me encuentro comprometido con la organización para la obtención de las metas.				
10	Confío en alcanzar las metas que me ha asignado la organización.				
11	Si la empresa me lo pide, sacrificaría mi tiempo de ocio por apoyar a la organización				
12	Las tareas que realizo, me motivan a seguir mejorando.				

13	El entorno físico en el que desarrollo mis actividades me motivan a mejorar.				
14	Tengo una buena relación con mis compañeros de trabajo				
15	Mis compañeros de trabajo me apoyan cuando los necesito para alcanzar las metas.				
Comunicación					
16	Me informan sobre las actividades que tengo que realizar.				
17	Cuándo ocurre algún cambio que afecte mi puesto de trabajo, me lo informan oportunamente.				
18	Si dentro de mis funciones estoy haciendo algo de manera incorrecta, me lo hacen saber.				
19	Me siento en confianza con mi jefe al hablar sobre temas relacionados a mi puesto de trabajo.				
20	Me brindan acceso a la información sobre aspectos relacionados a mi puesto de trabajo.				
21	Las metas dentro de mi área de trabajo se encuentran bien definidas.				
Toma de decisiones					
22	Mi jefe apoya mis iniciativas para el mejoramiento de la empresa.				
23	Cuándo mi jefe toma decisiones lo hace de manera imparcial				
24	Las decisiones que toma mi jefe siempre son en beneficio tanto de la empresa como de los colaboradores.				
25	Cuándo mi jefe toma decisiones que afecten mi área de trabajo, siempre me informa.				
26	Mi jefe me da la facultad de tomar decisiones en relación a mi trabajo.				
Trabajo en equipo					
27	Me siento cómodo con mi grupo o compañeros de trabajo.				
28	Existe colaboración por parte de mis compañeros de trabajo, dentro de la organización.				

29	Se da el trabajo equitativo dentro de la empresa.				
30	Cómo percibo la aceptación de mis compañeros, en mi equipo de trabajo.				
31	Existe colaboración por parte de otras áreas hacia mi puesto de trabajo.				
32	Confío en mis compañeros para realizar tareas conjuntas.				
33	Nos ayudamos y animamos unos a otros				
34	Trabajamos todos para impulsar mejoras y desarrollar nuestro departamento/unidad o área de trabajo.				
Pertenencia					
36	Me siento inspirado por la misión y propósito de tu organización?				
37	Están los valores de la organización alineados con los que considero importantes en mi vida?				
38	¿Recomiendo a la organización como un buen lugar para trabajar?				
39	En las instalaciones de la distribuidora se respira un ambiente democrático de respeto y confianza que favorece la cohesión del personal				
40	Siento que existe un compromiso por parte la empresa hacia los colaboradores				
41	Me adapto fácilmente a las decisiones tomadas por la mayoría.				
Condiciones físicas laborales					
42	Considero que la organización es un buen lugar para trabajar				
43	Las escaleras están bien construidas y concebidas para los fines que se utilizan.				
44	Son correctas las características del suelo (llano, liso y no resbaladizo) y se mantiene limpio.				
45	Los locales con riesgos permanecen cerrados y están señalizados				
46	Existe botiquín para primeros auxilios y su contenido es adecuado.				
47	El lugar donde trabajo, es adecuado en cuanto a espacio				

48	El establecimiento en general está limpio, goza de un mantenimiento adecuado y se mantienen las vías de circulación libres de obstáculos.				
49	Existe un sistema de ventilación adecuado.				
50	Se realiza un mantenimiento de los sistemas de ventilación general.				
51	Un incendio se detectaría a cualquier hora y se transmitiría a equipos de intervención.				
52	Las vías de evacuación son suficientes en cuanto a anchura y número de salidas y permanecen abiertas.				

PRESUPUESTO

A continuación se presenta un presupuesto aproximado del costo que tendría la aplicación de la propuesta desarrollada anteriormente. (Es necesario que la empresa realice sus propias cotizaciones, pues este es solo un dato con base en experiencias personales).

Tabla 14
Presupuesto

Descripción	Honorarios	Materiales y otros gastos	Costo total
Capacitación de Toma de decisiones	Q. 2000.00		Q. 2,000.00
Actividad Cambios de rol	Q. 1000.00	Refacciones Q. 12000.00 Materiales Q. 300.00	Q. 7,000.00
Capacitación de Trabajo en equipo	Q. 2000.00		Q. 2,000.00
Actividad premios en grupo	Q. 1000.00	Premios de Q. 500.00 mensual	Q. 7,000.00
Capacitación de Liderazgo	Q. 2000.00		Q. 2,000.00
Actividad Lideres todos		Premios: 200 mensual	Q2,400.00
Total			22,400.00

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Género	30
Figura 2 Edad.....	31
Figura 3 Tiempo en que lleva laborando para la empresa?	32
Figura 4 Nivel académico	33
Figura 5 Mi jefe escucha mis opiniones.....	34
Figura 6 Me apoya mi jefe al momento de resolver un inconveniente.....	35
Figura 7 Nivel de participación de mi jefe como líder	36
Figura 8 Considero importante el apoyo por parte de mi jefe	
Figura 9 Considero adecuada la autoridad de mi jefe	38
Figura 10 Mis logros obtenidos en la empresa son valorados por mi jefe	39
Figura 11 Me encuentro satisfecho en mi puesto de trabajo	40
Figura 12 Mi jefe me anima para desempeñar bien mi trabajo.....	41
Figura 13 Me encuentro comprometido con la organización	42
Figura 14 Confío en alcanzar las metas	43
Figura 15 Estoy dispuesto a sacrificaría mi tiempo de ocio por apoyar a la organización	44
Figura 16 Las tareas que realizo, me motivan a seguir mejorando.	44
Figura 17 El entorno físico en el que desarrollo mis actividades me motivan a mejorar.	45
Figura 18 Tengo una buena relación con mis compañeros de trabajo	46
Figura 19 Mis compañeros de trabajo me apoyan cuando los necesito para alcanzar las metas.....	47
Figura 20 Me informan sobre las actividades que tengo que realizar	48
Figura 21 Me informan cuándo ocurre algún cambio en mí puesto de trabajo.....	49
Figura 22 Me informan cuando estoy haciendo algo incorrecto	50
Figura 23 Me siento en confianza con mi jefe	51
Figura 24 Me brindan acceso a la información sobre mí puesto	52
Figura 25 Las metas se encuentran bien definidas en mi área de trabajo	52
Figura 26 Mi jefe apoya las iniciativas para el mejoramiento.....	53
Figura 27 Las decisiones de mi jefe son imparciales	54

Figura 28 Las decisiones que toma mi jefe son en beneficio tanto de la empresa como de los colaboradores	55
Figura 29 Cuándo mi jefe toma decisiones sobre mi área de trabajo me informa	56
Figura 30 Mi jefe me da la facultad de tomar decisiones en relación a mi trabajo.....	56
Figura 31 Me siento cómodo con mi grupo o compañeros de trabajo	58
Figura 32 Existe colaboración por parte de mis compañeros de trabajo	59
Figura 33 Se da el trabajo equitativo dentro de la empresa?	60
Figura 34 Cómo percibo la aceptación de mis compañeros, en mi equipo de trabajo..	61
Figura 35 Existe colaboración por parte de otras áreas hacia mi puesto de trabajo. ...	62
Figura 36 Confío en mis compañeros para realizar tareas conjuntas.....	63
Figura 37 Nos ayudamos y animamos unos a otros.....	64
Figura 38 Trabajamos todos para impulsar mejoras	65
Figura 39 Nivel del clima organizacional y promedio de la empresa	66

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Encuesta.....	76
Tabla 2 Contenido de la capacitación.....	84
Tabla 3 Distribución de temas para capacitación de toma de decisiones	85
Tabla 4 Actividad Cambios de rol	86
Tabla 5 Contenido de la capacitación.....	87
Tabla 6 Distribución de temas para capacitación de trabajo en equipo.....	89
Tabla 7 Actividad premios en grupo	90
Tabla 8 Contenido de la capacitación sobre la dimensión Liderazgo	92
Tabla 9 Distribución de temas para capacitación de toma de decisiones	94
Tabla 10 Actividad para el reforzamiento de la dimensión de Liderazgo.....	95
Tabla 11 Propuesta de ítems para evaluar la dimensión de condiciones físicas laborales	96
Tabla 12 Propuesta de ítems para evaluar la dimensión de pertenencia	97
Tabla 13 Encuesta sobre el clima organizacional.....	99
Tabla 14 Presupuesto	103