

CENTRO UNIVERSITARIO TECNOLÓGICO CEUTEC

FACULTAD DE PREGRADO

PROYECTO DE GRADUACIÓN

**ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA SOBRE
EL CLIMA DE LA EMPRESA PARA FOMENTAR EL ENGAGEMENT EN
PLANTA INDUSTRIAL DE ALIMENTOS, ENERO 2021.**

SUSTENTADO POR:

RIGOBERTO DANIEL ROMERO SUAZO 61551101

DENNIS EDGARDO PORTILLO PEÑA 61421293

DIANA GABRIELA CHÁVEZ 614111273

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE:
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS**

SAN PEDRO SULA, CORTÉS, HONDURAS, C.A.

ENERO, 2021

**CENTRO UNIVERSITARIO TECNOLÓGICO
CEUTEC**

LICENCIATURA DE RECURSOS HUMANOS

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

MARLON ANTONIO BREVE REYES

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

VICERRECTORA ACADÉMICA CEUTEC

DINA ELIZABETH VENTURA DÍAZ

DIRECTORA ACADÉMICA CEUTEC

MARIA ROXANA ESPINAL

SAN PEDRO SULA, CORTÉS, HONDURAS, C.A.

ENERO, 2021

ANALIZAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA SOBRE EL CLIMA DE LA EMPRESA PARA FOMENTAR EL ENGAGEMENT EN PLANTA INDUSTRIAL DE ALIMENTOS ENERO 2021.

TRABAJO PRESENTADO EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE:

LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS

ASESOR:

INGENIERO MIGUEL GUILLERMO REYES ZELAYA

TERNA EXAMINADORA:

SAN PEDRO SULA

HONDURAS, C.A

ENERO, 2021

DEDICATORIA

El presente proyecto de graduación es una muestra del esfuerzo, perseverancia y dedicación realizado por mi persona. Quiero dedicar este proyecto a mis padres y hermanos por el apoyo brindado durante todo este tiempo, sin su ayuda y motivación constante no hubiese podido llegar a hasta este punto, a mis amigos por creer en mí y por sus palabras de alientos en momentos difíciles.

Rigoberto Daniel Romero Suazo

Les dedico este proyecto a mi familia, por haberme apoyado en todo momento a lo largo de estos años de estudio universitario, le agradezco a mis padres por siempre estar conmigo y creer en mi persona, por inspirarme a siempre luchar por mis sueños, a mis amigos universitarios y amigos de mi entorno, por siempre darme un comentario de ánimo para seguir en busca de superarme.

Dennis Edgardo Portillo Peña

El presente proyecto lo dedico con todo mi corazón a mis Padres; sin el apoyo incondicional de ellos no lo habría logrado: quienes con sus palabras de aliento y motivación no me dejaron caer y me apoyaron para seguir siempre adelante a pesar de las dificultades y a todas aquellas personas que siempre estuvieron a mi lado en las buenas y en las malas apoyándome.

Diana Gabriela Chávez

AGRADECIMIENTO

Quiero dar las gracias a Dios, primeramente, por permitirme llegar hasta este punto en mi vida profesional, a mi esposa e hija por estar siempre conmigo y demostrarme su apoyo incondicional, a los catedráticos de la universidad por tomarse el costo de brindar su ayuda y conocimiento en horarios fuera de sus funciones normales, a la universidad por su apoyo en momentos económicamente difíciles y a mis compañeros por su constante motivación.

Rigoberto Daniel Romero Suazo

Agradezco primeramente a Dios por siempre brindarme las oportunidades laborales para persistir en esta cruzada llamada universidad, a las organizaciones que me abrieron las puertas para desarrollarme y dar ese apoyo económico que necesitaba para mí y mi familia en esos años difíciles y finalmente agradezco a mis compañeros, catedráticos y compañeros de proyecto, por ser parte de este proceso.

Dennis Edgardo Portillo Peña

En primer lugar, agradezco a Dios por darme la oportunidad de culminar uno de mis objetivos personales, a mi familia por estar presente en mi trayectoria de estudio, a mi madre y mi padre por sus sabios consejos, siempre estuvieron presente cuando más los necesitaba. A mi jefa por todo el apoyo que me ha proporcionado durante esta carrera; de igual manera quiero dar las gracias a la universidad CEUTEC y a toda la facultad de RRHH.

Diana Gabriela Chávez

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo identificar el tipo de cultura organizacional que se practica en PIA y detectar elementos de la cultura que estén afectando el clima de la organización, aplicando un estudio descriptivo de la cultura. El problema planteado para esta investigación consiste en identificar la forma que influye la cultura actual en el clima de la empresa.

Para el desarrollo de la investigación se utilizó el método cuantitativo y correlacional, aplicando como técnica la encuesta que completó personal operativo y administrativo.

Para el estudio se tomó la muestra de 29 personas, que corresponde al 100% del personal que labora actualmente en la organización.

A partir de los resultados, podremos dar respuesta a nuestras preguntas de investigación y comprobar nuestras hipótesis, también sobre la base de los hallazgos encontrados, se desarrolla una propuesta de un plan de mejora a través del cual buscamos, fomentar el nivel de Engagement Laboral.

Palabras claves: Cultura, Clima, Engagement.

GLOSARIO

Cultura organizacional: es el conjunto de percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción dentro y entre los grupos existentes en todas las organizaciones.

Engagement: Estudio detallado de algo, especialmente de una obra o de un escrito.

Entrenamiento Laboral: preparar al personal para la ejecución inmediata de diversas tareas en la organización.

Hostil: Designamos aquel comportamiento, actitud o acción que se muestra adversa o contraria a determinadas situaciones, asuntos o personas.

Suspensión Laboral: la suspensión total o parcial de los contratos de trabajo no implica su terminación ni extingue los derechos y obligaciones que emanen de los mismos, en cuanto al reintegro al trabajo y continuidad del contrato.

Subcultura organizacional: sientan sus bases, sus raíces, desarrollan sus creencias y generan sus propias pautas de conducta. Deberían ir en consonancia con la cultura de la cual derivan, pero puede que esto no ocurra.

CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	9
I. INTRODUCCION	15
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
1.1 ANTECEDENTES.....	16
1.2 ENUNCIADO Y DEFINICION DEL PROBLEMA.....	17
1.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACION	18
1.4 HIPOTESIS Y VARIABLES DE INVESTIGACION	18
1.4.1 HIPOTESIS.....	18
1.4.2 VARIABLES DE INVESTIGACION	19
1.5 JUSTIFICACION	20
III. OBJETIVOS	21
3.1. OBJETIVO GENERAL	21
3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS:.....	21
IV. MARCO TEORICO	22
4.1 ANTECEDENTES DE LA CULTURA.....	22
4.2 CULTURA ORGANIZACIONAL	23
4.3.1.1 IDENTIDAD DE LA ORGANIZACIÓN	24
4.3.1.2 SISTEMA DE CONTROL.....	24
4.3.1.3 ESTRUCTURA DE PODER	24
4.3.1.4 SIMBOLOS	24
4.3.1.5 RITUALES Y RUTINAS.....	24
4.3.1.6 HISTORIAS, MITOS Y ANECDOTAS	25
4.4 TIPOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL.....	25
4.4.1 CULTURA DE PODER-MERCADO	25
4.4.2 CULTURA DE FUNCION GERARQUICA	25
4.4.3 CULTURA DE LA TAREA-CLAN	26
4.4.4 CULTURA DE LA PERSONA ADHOCRACIA	27
4.4.5 CULTURA FUERTE.....	27
4.4.5 CULTURA DEBIL	28
4.5 CULTURA ORGANIZACIONAL DE PIA	28
4.5.1 MISION	29
4.5.2 VISION	29
4.5.3 POLITICAS DE INGRESO A LA PLANTA.....	29
4.5.4 POLITICAS DE MICROBIOLOGIA	30
4.5.5 POLITICAS DE INOCUIDAD.....	30
4.5.6 SIMBOLOS	30
4.6 CLIMA ORGANIZACIONAL	31

4.6.1 DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	32
4.6.1.4 CONSIDERACION, CORDIALIDAD Y APOYO	33
4.6.1.5 ORIENTACION HACIA EL DESARROLLO Y EL PROGRESO EN LA OCUPACION	33
4.7 ENGAGEMENT	34
4.7.1 ESTRATEGIAS PARA AUMENTAR EL ENGAGEMENT A TRAVES DEL COACHING	34
4.7.1.1 CONSTRUIR RESPONSABILIDAD Y DELEGAR.	35
4.7.1.2 OFRECER OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO.	35
4.7.1.4 FOMENTAR UN AMBIENTE DE CALIDAD	36
4.7.1.5 ESTABLECER UNA MISION ORGANIZATIVA INSPIRATIVA.	36
4.7.1.6 DAR FEEDBACK Y RECONOCIMIENTO	37
V. METODOLOGIA.....	38
5.1 ENFOQUE Y METODOS	38
5.2 POBLACION Y MUESTRA.	38
5.3 UNIDADES DE ANALISIS Y RESPUESTA	39
5.4 TECNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS	39
5.5 FUENTE DE INFORMACION	39
VI. RESULTADO Y ANÁLISIS	42
6.1 ESTUDIO TÉCNICO	42
6.1.1 RESULTADOS DE ESTUDIO TECNICO.....	44
6.1.2 ANALISIS DE ESTUDIO TECNICO	45
6.2 ANALISIS COSTO BENEFICIO	70
6.2.1 BENEFICIOS GENERALES DE CONSULTORIA	71
6.3 COMPROBACION DE HIPOTESIS.....	72
VII. CONCLUSIONES	75
VIII. RECOMENDACIONES.....	76
IX. BIBLIOGRAFIA.....	77
X. ANEXOS.....	79

INDICE DE TABLAS

TABLA 1, 4.5.6 FILOSOFÍA DE PIA.....	30
TABLA 2, CRONOLOGÍA DE TRABAJO.....	40
TABLA 3, MATRIZ DE CONGRUENCIA.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
TABLA 4, 6.1 AUTONOMÍA.....	42
TABLA 5, 6.1 ORIENTADO A LA RECOMPENSA.....	42
TABLA 6, 6.1 CONSIDERACIÓN, CORDIALIDAD Y APOYO.....	43
TABLA 7, 6.1 ORIENTACIÓN HACIA EL DESARROLLO.....	43
TABLA 8, 6.1 ESCALA DE MEDICIÓN DE ENCUESTA.....	43
TABLA 9, 6.1.1 ÁREA DE TRABAJO.....	44
TABLA 10, 6.1.1 RANGO DE EDAD.....	44
TABLA 11, 6.1.1 GÉNERO.....	44
TABLA 12, 6.1.1 ANTIGÜEDAD.....	45
TABLA 13, 6.1.1 ESTADO CIVIL.....	45
TABLA 14, 6.1.2 SEMÁFORO.....	62
TABLA 15, 6.1.2 TABULACIÓN DE DIMENSIONES.....	62
TABLA 16, 6.2 COSTO Y PROCESOS DE CONSULTOR INDEPENDIENTE.....	70
TABLA 17, 6.2 COSTO-BENEFICIOS DE FIRMA CONSULTORA HENKA.....	71
TABLA 18, 6.2.1 BENEFICIOS DE CONSULTORÍA INDEPENDIENTE.....	71
TABLA 19, 6.2, ENCUESTA CLIMA ORGANIZACIONAL.....	72

INDICE DE GRAFICAS

GRAFICA 1, 6.1.2 ÁREA LABORAL	45
GRAFICA 2, 6.1.2 RANGODE EDAD	46
GRAFICA 3, 6.1.2 GENERO	46
GRAFICA 4, 6.1.2 ANTIGÜEDAD LABORAL.....	47
GRAFICA 5, 6.1.2 ESTADO CIVIL	48
GRAFICA 6, 6.1.2 TRABAJOEN EQUIPO	48
GRAFICA 7, 6.1.2 ERGONOMÍA	49
GRAFICA 8, 6.1.2 DESEMPEÑO PERSONAL	50
GRAFICA 9, 6.1.2 COMUNICACIÓN	50
GRAFICA 10, 6.1.2 DECISIONES ESTRATÉGICAS.....	51
GRAFICA 11, 6.1.2 CRECIMIENTO PERSONAL.....	52
GRAFICA 12, 6.1.2 DESEMPEÑO Y OBJETIVOS	52
GRAFICA 13, 6.1.2 DESARROLLO PROFESIONAL	53
GRAFICA 14, 6.1.2 PROCESOS Y POLÍTICAS	54
GRAFICA 15, 6.1.2 INCENTIVOS.....	54
GRAFICA 16, 6.1.2 FEEDBACK	55
GRAFICA 17, 6.1.2 TOMA DE DECISIONES	56
GRAFICA 18, 6.1.2 PARTICIPACIÓN EN TOMA DE DECISIONES	56
GRAFICA 19, 6.1.2 MEJORA DEL AREA DE TRABAJO.....	57
GRAFICA 20, 6.1.2 TRATO JUSTO	58
GRAFICA 21, 6.1.2 CUMPLIMIENTO DE METAS Y BONIFICACIONES	58
GRAFICA 22, 6.1.2 CUMPLIMIENTO DE RESULTADOS.....	59
GRAFICA 23, 6.1.2 SALARIO JUSTO	60
GRAFICA 24, 6.1.2 DESARROLLO Y CRECIMIENTO	60
GRAFICA 25, 6.1.2 COMUNICACIÓN CON JEFE INMEDIATO.....	61
GRAFICA 26, 6.1.2 GRAFICA DIMENSIONES DEL CLIMA	63
GRAFICA 27, 6.1.2 PROPUESTA ORGANIGRAMA.....	65
GRAFICA 28, 6.2 GRAFICA ENCUESTA CLIMA ORGANIZACIONAL.....	74

INDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1, 6.1.2 CATEGORÍAS DE LA POBLACIÓN.....	68
ILUSTRACIÓN 2, 6.1.2 LISTA DE PRECIOS DE SITIO DE ENCUESTAS.....	69

I. INTRODUCCION

Pocas cosas definen el presente y futuro de una empresa, como el impacto que causan su cultura y clima organizacional, estos elementos que describen perfectamente la estructura de toda empresa, más lejos de su redacción en un papel, esta debe ser practicada por todos los colaboradores que integran la organización.

Las empresas con frecuencia, buscan establecer una cultura que represente la visión de su organización ideal, misma que esperan que sus empleados perciban, practiquen y transmitan a los nuevos colaboradores. Con frecuencia las empresas aprenden a moldear su cultura conformen crecen en tamaño y experiencia, para ello es necesario vincular aquellos valores que la misma estableció desde su fundación.

En el presente trabajo de investigación se pretende lograr establecer la relación que existe entre los elementos que conforman la cultura organización de “PIA” y su efecto sobre el clima organizacional. Mediante el diseño de la metodología de investigación para determinar debilidades y fortalezas de la cultura y el clima de PIA. Una vez elegida la metodología de investigación se analizaron los resultados en base a los cuales finalmente se establecerán las conclusiones y recomendaciones.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 ANTECEDENTES

Desde un punto de vista de la metodología científica el planteamiento del problema es una base de estudio en el cual se deben definir la estructura y la forma ideal que debe tener una investigación.

La Planta Industrial de Alimentos se dedica al rubro de alimenticio; el cliente son todos los restaurantes de la marca: Pizza Hut, KFC y Denny's a nivel nacional. El rubro de alimentos es riguroso y frágil, las exigencias son altas, preparar alimentos bajo los estándares de calidad e inocuidad, cumpliendo con todas las normas y procedimientos de preparación requiere la mayor dedicación y fineza de los empleados; se labora en un ambiente hostil, bajo presión, utilizan herramientas de trabajo con previo entrenamiento (cuchillos, maquinas etc.), como también equipo de protección personal (botas de hule: para evitar deslizamientos en cualquier área, guantes de metal: para evitar heridas en manos etc.).

La situación que los empleados han experimentado durante el tiempo de la emergencia sanitaria, ha generado muchas inconformidades, desmotivación; han observado como sus compañeros de trabajo continúan en suspensión, algunos beneficios disminuyeron, convivir actualmente con los compañeros de trabajo en comparación anteriormente de la pandemia se ha complicado, ya que el distanciamiento es una exigencia.

Mantener la cultura organizacional en los asociados bajo este ambiente se vuelve complicado, no hay una calendarización de capacitaciones mensual de reforzamiento de la misión, visión, valores de la empresa y políticas, se realizan en forma parcial una vez al año

o cuando el empleado ingresa a laborar por primera vez. El Engagement implica un crecimiento en ganancias para la empresa teniendo dos factores importantes, por una parte, gana la compañía porque los colaboradores se comprometen de una manera más activa con sus objetivos y, por otro lado, las personas deben ganar un ambiente de trabajo adecuado generando bienestar mientras se están desarrollando las actividades.

2.2 ENUNCIADO Y DEFINICION DEL PROBLEMA

2.2.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

¿Qué tipo de cultura organizacional existe en la empresa “Planta Industrial de Alimentos y su influencia sobre el clima organizacional? según el análisis realizado en el año 2021.

2.2.2 DEFINICION DEL PROBLEMA

La empresa PIA, se encuentra vulnerable a las acciones negativas e improductivas que conllevan el desconocimiento de su cultura y el impacto que tiene sobre el clima de la organización, y que repercute directamente en el cliente final. La cultura organizacional es el resultado de la interacción entre los individuos y de una serie de variables ubicadas por dimensiones dentro de la empresa. Esta interacción se ha visto interrumpida durante los últimos meses por la exigencia del distanciamiento en lugares abiertos o cerrados y demás medidas emitidas por la OMS, limitándose únicamente a interacciones laborales, Hay subculturas que están encasilladas en cada departamento dentro de la organización, que muestran cierto grado de resistencia ante estos cambios. Hasta las culturas definidas como fuertes van cambiando en base a las circunstancias tanto internas como externas, por lo que esta resistencia se considera normal y momentánea. Con base en los resultados obtenidos en

acercamientos anteriores con los directivos de PIA la elaboración de un instrumento que evalúe a la cultura organizacional es de gran importancia para la empresa, debido a que es un factor determinante para el desempeño de todos los trabajadores que conforman la organización.

2.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACION

1. ¿Qué tipo de cultura organizacional se practica en PIA?
2. ¿Cuáles son las debilidades que presenta la cultura de la organización que afectan negativamente su clima organizacional?
3. ¿Qué herramientas puede desarrollar PIA, que se adapten a los cambios organizacionales, a nivel de cultura y clima organizacional?

2.4 HIPOTESIS Y VARIABLES DE INVESTIGACION

2.4.1 HIPOTESIS

Las hipótesis son de tipo “*Investigación*” y alcance “*Correlacional*”

Hi. Las decisiones gerenciales establecidas en la organización, afectan negativamente la cultura organizacional y potencialmente el clima laboral.

H2. El Engagement laboral fomentado e integrado en la fuerza laboral, es la solución para erradicar o reducir los problemas detectados en la cultura y clima organizacional.

H0. La afectación sufrida por la cultura y clima organizacional, no son el resultante de las decisiones gerenciales, por lo tanto, no es necesario establecer una estrategia de Engagement para solucionarlo.

2.4.2 VARIABLES DE INVESTIGACION

Las variables demográfica y jerárquica de este proyecto son las siguientes:

- Género
- Antigüedad laboral
- Edad
- Área a la que pertenece
- Estado civil

2.5 JUSTIFICACION

El proyecto tiene como fin, brindar a la empresa “Planta Industrial de Alimentos” una estrategia de valor que ayude a mejorar su cultura y su influencia en el clima organizacional, mismo que ha sido afectada a nivel general desde principios del año 2020, generando insatisfacción en los colaboradores. Tal como sabemos el principal activo de las organizaciones es su capital humano, es por ello que es de vital importancia desarrollar e implementar estrategias que se adapten y ayuden a la mejora de la empresa.

III. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL:

Identificar los elementos pertenecientes a la cultura organizacional que han sido impactados de forma negativa desde principios del año 2020, y que repercuten en el clima de la organización y afectan en las actividades de los colaboradores, con el fin de elaborar una estrategia de mejora continua, que corrija actitudes y pensamientos que impide el desarrollo potencial de su fuerza laboral.

3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- 1.** Enumerar los elementos que componen la cultura organizacional y su influencia en el desempeño de las actividades de la organización.
- 2.** Aplicar una herramienta de medición, que identifique los efectos tanto positivos como negativos obtenidos del clima actual de la organización.
- 3.** Brindar un análisis del clima de la organización, fundamentado en los resultados obtenidos de la herramienta de medición.

IV. MARCO TEORICO

4.1 ANTECEDENTES DE LA CULTURA

La esencia de la cultura es el resultado del Aprendizaje y la experiencia. La cultura no puede ser impuesta o creada, sólo puede ser aprendida. (Edgar H. Shein, 3era. Edición).

Desde hace años se han concentrado estudios de los efectos de la acción social, como de la actitud del ser humano en su proceso para obtener los logros. Para garantizar estas metas las personas buscan asociarse en diferentes instituciones de la sociedad ya sea familiar, religiosa, comunitario, etc. En los cuales se comparten creencias, dogmas, valores, conocimientos, expectativas, que les permite ir desarrollando un tipo de cultura inherente al grupo.

Las organizaciones son consideradas un sistema abierto en donde se ven reflejados los modelos socioculturales característicos de cada individuo, los cuales están diferenciados entre sí. Existe una interrelación entre organizaciones, como grupos sociales de acción colectiva, los cuales ejercen su influencia en el entorno que las rodea. La obtención de metas, implica la planificación y coordinación de todos los miembros, esto deja claro que el trabajo en equipo constituye un elemento esencial para lograrlas, esto indica la importancia de lograr alinearlos a los objetivos organizacionales.

(Jáuregui & Louffat, 2019) Argumenta que: “se puede definir la cultura como los valores compartidos y las suposiciones básicas que explican porque las organizaciones hacen lo que hacen y se centran en aquello en lo que se enfocan” (p. 72).

Por su parte Burki, (1998) define a la organización como una interacción humana y su desempeño en sus dimensiones sociales, política o económica. En todo grupo social que

está en constante interacción bajo estas variables, se empiezan a manifestar los sub-grupos con diferentes esquemas socio-cultural dominantes o específico que es diferente de los otros sub-grupos aun siendo miembro de una misma sociedad.

En las organizaciones esta interacción sucede de la misma manera ya que los individuos que la conforman pertenecen a diferentes grupos sociales, y estos se integran a la sociedad cultural de la organización, de una forma más selectiva, los mismos son reclutados y seleccionados mediante la evaluación de sus perfiles profesionales, conformando la cultura organizacional y adaptándose por medio de valores, creencias acordes al liderazgo de la organización.

4.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

Fitzgerald, (2002) define a las organizaciones formales e informales como las estructuras que se rigen por valores, normas, convicciones y tradiciones que cambian con el tiempo pero que condicionan la actuación de los individuos, es decir, la cultura.

Las organizaciones son entidades que con el tiempo modifican he incrementan sus estructuras, crecen y van madurando, en este proceso ellas pueden cambiar sus valores, normas, visión y demás. Pero existe la variable que su recurso humano aún se mantenga regido por el primer enfoque cultural, y muchas veces estos manifiestan su resistencia al cambio, por que muestran una gran afinidad con las políticas, valores, misión y visión inicial.

Wilkins and Ouchi, (1983) piensan que la cultura organizacional hace que los miembros de la organización desarrollen colectividad a través de las experiencias compartidas. Es esta colectividad la que ayuda a las organizaciones para cumplir con su

visión y el cumplimiento de metas, donde todos los involucrados se unen bajo una misma visión y liderazgo organizacional para la obtención del bien común.

4.3 ELEMENTOS QUE CONFORMAN UNA CULTURA ORGANIZACIONAL

Según Laura loza, (2019) los elementos que conforman una cultura organizacional son los siguientes:

4.3.1.1 IDENTIDAD DE LA ORGANIZACIÓN

Dentro de este elemento se define ¿Qué tipo de empresa es? ¿Cuáles son sus valores? ¿Cuáles son sus metas? ¿Cuál es la misión?

4.3.1.2 SISTEMA DE CONTROL

Esto se define como los procesos que vigilan lo que está sucediendo dentro de la empresa en referencia al capital humano y sus líderes.

4.3.1.3 ESTRUCTURA DE PODER

Estable quienes son los encargados de la toma de decisiones, de qué modo está distribuido y en que porcentajes.

4.3.1.4 SIMBOLOS

Aquí incluye logotipos, soporte visual, auditivo. Los estacionamientos o baños exclusivos para ejecutivos también constituyen símbolos de poder.

4.3.1.5 RITUALES Y RUTINAS

Aquí se incluyen todas las reuniones empresariales, capacitaciones, grupo de negocios, informes de desempeño. Estos rituales pueden ser formales o informales.

4.3.1.6 HISTORIAS, MITOS Y ANECDOTAS

Las historias cuentan cómo surge la organización, sus bases y su crecimiento, así como también su impacto actual en el mercado. Las anécdotas narran la historia real que los empleados más antiguos relatan a los nuevos empleados. Este se considera el valor que los empleados transmiten acerca de la percepción que tienen de la empresa.

4.4 TIPOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Entre los tipos de cultura organizacional resaltaremos las más importantes.

4.4.1 CULTURA DE PODER-MERCADO

Según lo que plantea G. Blutman 2001, la cultura de poder se fundamenta en los valores de la comunidad científica y está muy relacionada a la cultura del logro.

Se centra en la productividad y la eficiencia, apoya a los individuos considerando sus habilidades y competencias. Forman al personal y brindan las herramientas necesarias para que tengan un nivel alto de respuesta ante la exigencia del negocio. Su objetivo central es ampliar su cartera de clientes y también de consumidores ofreciendo productos y servicios acorde a la demanda del mercado. Evalúan el mercado para mantenerse dentro de la competencia.

Esta cultura está presente en organizaciones en la que sus colaboradores desarrollan competencias orientadas a logros o resultados.

4.4.2 CULTURA DE FUNCION GERARQUICA

Se sustenta en el cargo y función que desempeñan, donde el nivel del cargo jerárquico es lo más importante, sin importar si los resultados esperados se están cumpliendo. El título dentro de la empresa es lo que le otorga el poder.

Este tipo de culturas se puede encontrar en muchas empresas, las cuales obtienen mejores resultados porque la responsabilidad está centralizada en la persona que ocupa el rango más alto a nivel jerárquico lo cual otorga a la persona ese control sobre las actividades de la organización.

En la cultura jerárquica las decisiones se toman de forma descendente, para esto debe existir una estructura bien definida y marcada en la que mientras más alto sea el cargo, más oportunidades de tomar decisiones y participación tendrá el colaborador.

Este tipo de cultura se caracteriza, porque dentro de la organización, las reuniones, los eventos sociales, festividades y entre otras actividades se realizan de acuerdo al rango del cargo que posee, esto se ve reflejado cuando el personal operativo es separado del personal con cargos administrativos o más altos.

4.4.3 CULTURA DE LA TAREA-CLAN

También se le conoce como cultura de grupal o de clan, se centra en el crecimiento y desarrollo de los individuos, busca que el recurso humano no solo logre los objetivos esperados en la organización, también se caracteriza por que desarrolla planes de carrera y sucesión para todos sus miembros.

Está diseñada para servir a sus miembros, los objetivos se plantean a nivel de equipos, de tal forma que cuando se alcancen logros individuales a su vez se estará trabajando en conjunto.

En la cultura de la tarea o grupal, se apoya al colaborador independientemente cual sea nivel dentro de la jerarquía de la organización, brinda un ambiente de competencia sano ya que todos perciben la oportunidad de lograr definir su carrera.

4.4.4 CULTURA DE LA PERSONA ADHOCRACIA

La cultura andhocrática es de estructura organizacional conformada por profesionales muy calificados, por ende, la capacidad técnica es el origen del poder o empoderamiento.

En este tipo de cultura las personas con mayor capacidad para resolver problemas, profesionalismo conocimiento poseen el liderazgo del grupo.

Dentro de las organizaciones los miembros buscan optimizar los procesos, por lo que constantemente están implementando mejoras que permitan dedicar más tiempo a problemas estratégicos y menos tiempo a situaciones operativas.

Organizaciones con este tipo cultura mantienen políticas y procedimientos, con una estructura fuerte y bien definida de tal forma que las personas conocen con claridad cuáles son sus funciones, y lo que se espera de ellos dentro de la organización.

(«Modelo Mintzberg, organización estructurada en la empresa | HR TRENDS», 2017)

Por otro lado, Robbins (1994) clasifica la cultura organizacional entre débil y fuerte:

4.4.5 CULTURA FUERTE

La cultura fuerte se caracteriza por tener delineado sus valores y definidos los objetivos, trabajan en equipo y logran unidad de todos sus miembros para el logro de las metas de la organización.

Entre los miembros de este tipo de cultura existe unidad, fidelidad y compromiso. En este tipo de organizaciones no tienen problemas con la rotación de personal, ya que sus miembros se sienten a gusto en su lugar de trabajo y no buscan cambios, logran empoderarse de sus puestos de trabajo por la confianza y apertura de sus jefes.

4.4.5 CULTURA DEBIL

La cultura débil es caracterizada porque no tiene definido claramente, ni integrado sus valores, los miembros de la organización se guían en base a sus propios beneficios o se sub-agrupan, no hay trabajo en equipo ya que es una cultura sin lineamientos fijos a seguir por lo que no tienen la oportunidad de desarrollar ideas innovadoras.

En este tipo de cultura el control es generalmente ejercido de forma absoluta. Son organizaciones con alta rotación de personal y usualmente la prioridad de la empresa es el nivel de producción sin tomar importancia del bienestar del personal.

4.5 CULTURA ORGANIZACIONAL DE PIA

Se analiza la cultura organizacional, como un conjunto de situaciones vividas por un grupo colectivo de personas a través de los años, lo cual se interpreta como la cultura organizacional de PIA, que se desarrolla mediante la experiencia en común y se valida a través del aprendizaje.

Desde sus inicios PIA se ha caracterizado por la búsqueda constante de la mejora de sus procesos, y la implementación de la calidad total dentro de la planta.

Manejar altos estándares de higiene e inocuidad también son parte de las mejoras que se implementan año con año.

En la actualidad PIA maneja la misma Visión y misión de “Grupo Comidas” la cual se ejemplifica textualmente junto con las políticas, símbolos y filosofía de la planta para una mejor comprensión de los elementos que conforman la cultura organizacional, que permitan definir que cultura se maneja dentro de la planta.

4.5.1 MISION

Consolidarnos como el sistema de restaurantes mejor posicionado y operado en Honduras, servir cada día mejor a nuestros clientes con los más altos estándares de calidad, hospitalidad y ambiente.

4.5.2 VISION

Nuestra filosofía de mejoramiento continuo es parte integral de nuestro desempeño diario. Seguiremos permanentemente innovando y optimizando procesos, productos e instalaciones.

Nos esforzamos continuamente por el desarrollo y buena relación con y entre todos nuestros asociados y cada día afianzamos más las relaciones con nuestros proveedores, contratistas y franquiciadores, consultores y socios estratégicos.

4.5.3 POLITICAS DE INGRESO A LA PLANTA

- Dentro de la planta, no se permite el uso de cualquier tipo de joya, relojes, ni de celulares.
- Utilizar el uniforme adecuado para el ingreso a la planta (gabacha blanca, redecilla, botas de hule y boquilla en caso que amerite).
- Se debe lavar las manos y las botas antes de ingresar a la planta.
- No se permite ingerir alimentos, goma de mascar o cualquier tipo de bebidas, en el interior de la planta y lockers.
- Solo el personal autorizado podrá circular en las áreas de proceso.
- No utilizar la gabacha blanca unas ves que se sale de la planta.

- En el caso del personal de mantenimiento y/o contratistas, deberán utilizar botas negras y gabacha azul.
- No se permite fumar en el interior o alrededor de la planta.
- No es permitido el uso de cámaras fotográficas o de video en el interior de la planta.
- No es permitido el ingreso de cualquier tipo de armas

4.5.4 POLITICAS DE MICROBIOLOGIA

Generar controles microbiológicos claves que detecten oportunidades de riesgo para prevenir contaminación en el proceso.

4.5.5 POLITICAS DE INOCUIDAD

Nos comprometemos a mejorar constantemente toda la cadena productiva en base al cumplimiento de los estándares de inocuidad/ calidad; para obtener productos íntegros que brinden seguridad y deleite al cliente.

Tabla 1, 4.5.6 Filosofía de PIA

PASE	NO	CEDA
P UNTUALIDAD	N ITIDEZ	C OMUNICACION
A GILIDAD	O RGANIZACION	E XCELENCIA
S IMPLICIDAD		D ISCIPLINA
E TICA		A RMONIA

4.5.6 SIMBOLOS

Para mayores detalles sobre los símbolos distintivos de la empresa consultar anexos.

Una vez definidos los elementos de la cultura organizacional de PIA, analizaremos también el efecto que estos pueden tener sobre el clima organización de la empresa.

4.6 CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional es una variable que refleja la interacción entre las características personales y organizacionales, considerándose como un elemento fundamental en la percepción que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en su ambiente laboral

(Goncalves, 1997).

Es referente al ambiente que se desarrolla dentro de la empresa y que está ligado con la motivación de los miembros. Es referente tanto a la parte física como a la emocional y mental.

Pérez de Maldonado (1997; 2000; 2004) describe este concepto como un fenómeno que se deriva de las interacciones individuo-grupo-condiciones de trabajo, y que, a su vez, ocasiona expectativas individuales y grupales sobre el ambiente de trabajo.

El autor (Da Silva, 2002), menciona que el CO es difícil de definir con precisión. Es más bien algo que se siente, porque está compuesto por fuerzas que no son todas comprensibles; el CO es el ambiente psicológico resultante de los comportamientos, los modelos de gestión y las políticas empresariales, y se reflejan en las relaciones interpersonales.

(Silva, 1996), considera que el desarrollo del concepto “clima organizacional” se enmarca en el mismo proceso de evaluación de la psicología de las organizaciones.

Por otra parte, (Lewin, Lippitt y White, 1939) sobre los estilos de liderazgo grupal introduce el término “clima” como vínculo entre la persona y el ambiente; a partir de esta

idea surge una nueva teoría en el desarrollo de CO, conocida como la teoría de la personalidad de Murray.

(Murray, 1938) Argumenta, a través de esta teoría, que el entorno influye en el clima psicológica de los individuos, esta fuerza representa tendencias que parecen dar unidad y dirección a la personalidad y que, si bien no pueden ser observadas directamente, pueden ser deducidas por medio de las acciones de los individuos o mediante test de personalidad.

4.6.1 DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Las dimensiones del clima organizacional pueden definirse como las percepciones que tienen los miembros de la organización acerca de ciertas situaciones que resultan significativas desde el punto de vista psicológico

(Rousseau, 1998).

Para poder desarrollar el siguiente proyecto es necesario conocer las diferentes dimensiones que han sido investigadas previamente.

(Campbell, 1970), establece la existencia de cuatro dimensiones:

4.6.1.1 AUTONOMÍA INDIVIDUAL.

Señala la autonomía como una dimensión de clima organizacional, como la percepción del trabajador acerca de la libertad para tomar decisiones y realizar su trabajo.

4.6.1.2 GRADO DE ESTRUCTURACIÓN IMPUESTO SOBRE LA SITUACIÓN.

Grado en la que los miembros de una organización o departamento colaboran y cooperan entre sí, se apoyan mutuamente y mantienen relaciones de amistad y compañerismo

(Hernández 2005).

4.6.1.3 ORIENTACION A LA RECOMPENSA.

(Chiang et al, 2007) Define la presión como la percepción que existe con respecto a los estándares de desempeño, funcionamiento y finalización de la tarea de los empleados, hace referencia la carga de trabajo que la empresa proporciona a sus trabajadores, así como el tiempo que les otorga para realizar sus actividades y el lugar que les brinda para el desempeño de sus funciones, relacionada con la recompensa recibida por ello.

4.6.1.4 CONSIDERACION, CORDIALIDAD Y APOYO.

Se debe tomar en cuenta que el clima organizacional tiene que ver con la actuación y dinámica de los grupos al interior de la empresa, la percepción general sobre el estado de comunicación y capacidad de escuchar por parte de la empresa determinan el ambiente laboral. La comunicación es un proceso clave en el proceso de interacción, por medio de la misma se definen relaciones personales y de trabajo, así como parámetros de competitividad y productividad laboral.

(Payne, 1976) agrego una quinta dimensión.

4.6.1.5 ORIENTACION HACIA EL DESARROLLO Y EL PROGRESO EN LA OCUPACION.

Está ligada a la innovación, supervisión, capacitación y promoción; hace referencia a la percepción de los empleados sobre el ánimo y el apoyo por parte de la alta dirección para asumir riesgos, ser creativo, asumir nuevas áreas de trabajo en donde tenga poca o nada de experiencia y promover iniciativas, introducir mejoras a la manera de cómo se realiza el trabajo, a nivel organizacional y departamental.

(Perret, 2009) menciona que para que una empresa sea exitosa tiene que haber colaboradores creativos e innovadores.

4.7 ENGAGEMENT.

Engagement es el nivel de compromiso o implicación que se crea en términos de relaciones laborales. Se detecta con factores como que el empleado no habla mal de su empresa, sino más bien al contrario, también se siente a gusto con su trabajo y con su equipo de compañeros, se siente comprometido con la empresa y con el proyecto en el que trabaja. No le importa realizar horas extras no remuneradas, incluso en su tiempo libre puede dedicarse a encontrar soluciones a algo relativo a la empresa.

(SupeRRHHeroes, 2015)

Esta estrategia busca integrar los valores de la empresa con los de la persona desde el proceso de selección, al incorporar las nuevas contrataciones, así como sus formas de trabajar. Considerando los elementos que influyen para un buen desempeño de los colaboradores: trabajo que aporta realización personal, buen ambiente, compañerismo y salario.

4.7.1 ESTRATEGIAS PARA AUMENTAR EL ENGAGEMENT A TRAVES DEL COACHING.

Cuando un empleado se siente motivado en la organización, se ve reflejado en su trabajo. Desafortunadamente, los datos reflejan que los casos que más proliferan son los contrarios. Muchas plantillas de trabajo se encuentran insatisfechas en sus departamentos y ello se refleja en los resultados finales.

(CORAOPS, 2021)

Es necesario la integración del Coaching en la gestión de las organizaciones como una herramienta indispensable para la estrategia y el desarrollo de una empresa, ayuda como palanca para la consecución de los objetivos y para potenciar la cultura de la organización. estrategias que pueden ser ejecutadas y respaldadas por el coach.

4.7.1.1 CONSTRUIR RESPONSABILIDAD Y DELEGAR.

La responsabilidad es un sentimiento grupal y una base fundamental para generar confianza con todo el equipo de trabajo. Por eso, fomentar la cultura de responsabilidad es imprescindible.

En este caso el coach da técnicas eficaces para implantarla, al igual que ayuda a los líderes a implementar estrategias que impulsen a los empleados a ser resolutivos.

4.7.1.2 OFRECER OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO.

Todos los trabajadores quieren tener la oportunidad de desarrollarse profesionalmente en la empresa. Las compañías tienen que atender a esos deseos.

Por ejemplo, una buena oportunidad es hacerlo ofreciendo programas de coaching, una herramienta esencial para el desarrollo profesional.

Un coach puede usar técnicas para empoderar a los empleados y que estos mismos establezcan unas metas.

4.7.1.3 EMPLEAR INTELIGENCIA EMOCIONAL.

Identificar y saber canalizar las emociones de aquellos con quienes se interactúa continuamente, se convierte en una necesidad. Estas afectan al nivel de compromiso de los trabajadores.

El coaching ayuda en este caso a tener conocimiento de cómo impactan los gestos en otras personas, además de ofrecer técnicas para aprender a hacer las preguntas correctas. Es una forma eficaz de mejorar las formas adecuadas para leer los signos no verbales de la comunicación.

4.7.1.4 FOMENTAR UN AMBIENTE DE CALIDAD

Fortalecer un ambiente laboral positivo es uno de los cometidos de la persona líder en las empresas.

Cada vez son más las personas que el nivel de satisfacción y motivación en un trabajo lo ven reflejado en las buenas vibraciones del entorno en el que se encuentra: un ambiente respetuoso, agradable y productivo.

4.7.1.5 ESTABLECER UNA MISION ORGANIZATIVA INSPIRATIVA.

La misión de la compañía debe atraer, debe inspirar y aportar significado al trabajo que día a día desempeña los colaboradores.

Cuando el capital humano de una empresa siente que su tarea del día a día tiene un impacto real, está satisfecho al percibir los resultados.

4.7.1.6 DAR FEEDBACK Y RECONOCIMIENTO.

Recibir respuestas siempre es útil si se hace de forma adecuada. Un directivo que responde con asertividad a un empleado, genera compromiso. Además, si se reconoce el hecho de haber destacado en algo, siempre genera un feedback positivo.

Con el coaching, los directivos sabrán afrontar de forma asertiva todas aquellas situaciones en las que tengan que dirigirse a un empleado por el resultado de sus proyectos.

V. METODOLOGIA

5.1 ENFOQUE Y METODOS

El enfoque de la investigación es un *Enfoque Cuantitativo*, la misma busca establecer variables para medir el impacto de un fenómeno, planteado y probado posteriormente a través de la hipótesis.

El alcance de la investigación es *correlacional*, ya que pretende responder a las preguntas de investigación, mediante la asociación de variables.

5.2 POBLACION Y MUESTRA.

La *población* seleccionada para la aplicación de la herramienta de medición, está conformada por 29 colaboradores del departamento de producción y administración de la organización “PIA”.

Según Ramírez (1999) una población finita es aquella cuyos elementos en su totalidad son identificables por el investigador, por lo menos desde el punto de vista del conocimiento que se tiene sobre su cantidad total.

Fundamentado bajo ese término el tipo de población que presenta esta investigación es de tipo “*Población finita*”.

La muestra se determinó mediante la herramienta estadística “Minitab” la cual nos brinda una proyección para la aplicación del instrumento de medición, que para fines de esta investigación se seleccionó los cuestionarios más conocidos como “Encuestas”.

El tamaño de la muestra es de 27 personas. Sin embargo, se consideró aplicar la encuesta a los 29 colaboradores que corresponden a la población total de la organización.

5.3 UNIDADES DE ANALISIS Y RESPUESTA

Según Hernández Sampieri (2003) la unidad de análisis son los sujetos “que van a ser medidos” (p.117). La unidad de análisis corresponde a la categoría “Grupo de *Personas*” es decir mujeres y hombres que corresponden a una organización seleccionada, siendo evaluados de carácter “*Individual*”

5.4 TECNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS.

En esta investigación se utilizó, como técnica de recolección de datos “*La encuesta escrita*”. El instrumento aplicado para dicho proyecto será los “Cuestionarios digitales”, a través de la herramienta “*Google Forms*”. Dado que las políticas de seguridad son estrictas y la tecnología nos provee la posibilidad de aplicarlas con mayor facilidad.

5.5 FUENTE DE INFORMACION

La fuente de información se provee de forma directa, dado que contamos con un colaborador en la organización, la cual nos brinda todo el contexto de la situación y nos retroalimenta constantemente, los términos generales del proyecto se han hecho fundamentados en base a bibliografía contenida en la web e investigaciones planteadas con anterioridad.

Tabla 2, Cronología de trabajo

Nombre de la tarea	Fecha de inicio	Fecha de finalización	Estado	24.02.2021	25.02.2021	26.02.2021	27.02.2021	28.02.2021	01.03.2021	02.03.2021	03.03.2021	04.03.2021	05.03.2021	06.03.2021	07.03.2021	08.03.2021	09.03.2021	10.03.2021	11.03.2021	12.03.2021	13.03.2021	14.03.2021	15.03.2021	16.03.2021	17.03.2021	18.03.2021	19.03.2021	20.03.2021	21.03.2021	22.03.2021	23.03.2021	24.03.2021	25.03.2021	26.03.2021	27.03.2021	28.03.2021						
				AVANCE3	24.02.2021	25.02.2021	Cerrado	■	■																																	
Asesoramiento 4 + tema	26.02.2021	26.02.2021	Cerrado			■																																				
Cuarta reunión de grupo	27.02.2021	27.02.2021	Cerrado				■																																			
Quinta reunión de grupo	28.02.2021	28.02.2021	Cerrado					■																																		
Recolección de datos	01.03.2021	05.03.2021	Cerrado						■	■	■	■	■																													
Análisis de datos	06.03.2021	07.03.2021	Cerrado											■	■																											
Edición de análisis de gráficos	08.03.2021	10.03.2021	Cerrado													■	■	■																								
Sexta reunión de grupo	11.03.2021	11.03.2021	Cerrado																■																							
Semana de preparación	12.03.2021	16.03.2021	Cerrado																	■	■	■	■	■																		
Última presentación	17.03.2021	17.03.2021	Cerrado																						■																	
Septima reunión de grupo	18.03.2021	18.03.2021	Cerrado																							■																
Envío y revisión de errores	19.03.2021	23.03.2021	Cerrado																								■	■	■	■	■											
Corrección y envío de informe	24.03.2021	28.03.2021	Cerrado																																			■	■	■	■	■

Tabla 3, Matriz de congruencia

Problema	Pregunta de investigación	Objetivo general	Objetivo específico	Variable independiente	Variable dependiente
La empresa PIA, se encuentra vulnerable a las acciones negativas que conlleva el desconocimiento de su cultura y el impacto que tiene sobre el clima de la organización, lo que se ve reflejado en la productividad.	¿Qué tipo de cultura organizacional se practica en PIA?		Enumerar los elementos que componen la cultura organizacional y su influencia en el desempeño de las actividades de la organización.	Cultura organizacional	
	¿Cuáles son las debilidades que presenta la cultura de la organización que afectan negativamente su clima organizacional?	Identificar los elementos pertenecientes a la cultura organizacional que han sido impactados de forma negativa y que afectan el clima laboral, con el fin de medir dichos efectos.	Aplicar una herramienta de medición, que identifique los efectos tanto positivos como negativos obtenidos del clima actual de la organización.		Satisfacción laboral
	¿Qué herramientas puede desarrollar PIA, que se adapten a los cambios organizacionales, a nivel de cultura y clima organizacional?			Brindar un análisis del clima de la organización, fundamentado en los resultados obtenidos de la herramienta de medición.	Clima laboral

VI. RESULTADO Y ANÁLISIS

6.1 ESTUDIO TÉCNICO

Para el desarrollo del proyecto es necesario aplicar la herramienta de medición, para ello se ha elaborado el siguiente cuestionario, el cual incluye 25 preguntas distribuidas en 4 dimensiones, que buscan exteriorizar la percepción que los colaboradores poseen acerca de la organización, a continuación, se enlista el contenido del mismo.

Tabla 4, 6.1 Autonomía

Autonomía individual	
Numero	Pregunta
1	¿La organización cuenta con los recursos y medidas de seguridad necesarios para el desempeño de sus actividades?
2	¿Considera que su desempeño es el esperado por la organización?
3	¿Los procesos y políticas aplicadas en la planta, relacionadas (con la inocuidad y calidad), permiten el correcto desempeño de su labor?
4	¿Su jefe inmediato, retroalimenta constantemente sobre los procesos que no se están realizando correctamente?
5	¿Considera que sus ideas, son tomadas en cuenta por la organización?

Tabla 5, 6.1 Orientado a la recompensa

Orientación a la recompensa	
Numero	Pregunta
1	¿Los incentivos que brinda la empresa, lo mantienen motivado?
2	¿Su departamento recibe bonificaciones por cumplimiento de metas?
3	¿La empresa fomenta el cumplimiento de resultados?
4	¿Recibe un salario acorde a su carga de trabajo?
5	¿Su desarrollo profesional le permite crecer dentro de la empresa?

Tabla 6, 6.1 Consideración, cordialidad y Apoyo

Consideración, cordialidad y apoyo	
Numero	Pregunta
1	¿En la organización se fomenta el trabajo en equipo?
2	¿Considera efectiva la comunicación en la organización?
3	¿Considera que la forma en la que la organización toma las decisiones son las mejores?
4	¿Las decisiones son tomadas únicamente por la alta gerencia?
5	¿Según su criterio considera que es tratado con respecto, tanto por sus compañeros de departamento, como de los demás miembros de la organización?

Tabla 7, 6.1 Orientación hacia el desarrollo

Orientación hacia el desarrollo	
Numero	Pregunta
1	¿La empresa fomenta constantemente su crecimiento profesional?
2	¿Cree que el desarrollo de sus funciones, es compatible con los objetivos de la empresa?
3	¿La organización ejecuta programas, destinados para mejorar su trabajo?
4	¿Es fácil hablar con mi jefe sobre problemas relacionados con el trabajo?
5	¿A su jefe le interesa que se desarrolle profesionalmente?

A continuación, se detalla la escala de medición aplicada a las preguntas que analizan el clima y cultura organizacional de la empresa.

Tabla 8, 6.1 Escala de Medición de encuesta

Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
Usted está de acuerdo totalmente con todas las gestiones realizadas por la organización.	Muy frecuentemente usted se muestra de acuerdo con las decisiones realizadas por la organización.	Rara vez usted está de acuerdo con las gestiones realizadas en la organización.	Usted no está de acuerdo con las gestiones que se realizan en la organización.

Es necesario aclarar que dicha escala, solo aplica desde la pregunta número 6 en adelante. Dado que las anteriores son a elección de variables demográficas y jerárquica establecidas en la hipótesis.

Las figuras mostradas en los gráficos, solo evidencian las selecciones hechas por los colaboradores. Es decir, solo se mostrarán las opciones mayores o igual al 1% en adelante, esta acción se realiza dado que los gráficos con valor en 0% no generan análisis alguno, por lo tanto, no tiene relevancia para la investigación.

6.1.1 RESULTADOS DE ESTUDIO TECNICO

La medición del clima organizacional fue aplicada a 29 colaboradores directos de la organización denominada “PIA”

El análisis del estudio se basa en la siguiente descripción demográfica:

Tabla 9, 6.1.1 Área de trabajo

Área en la organización	Cantidad
1. Operativo	20
2. Administrativo	9

Tabla 10, 6.1.1 Rango de edad

Rango de edad	Cantidad
1. De 18 a 25 años	17
2. De 26 a 40 años	9
3. De 41 a 60 años	3

Tabla 11, 6.1.1 Genero

Genero	Cantidad
1. Masculino	19
2. Femenino	10

Tabla 12, 6.1.1 Antigüedad

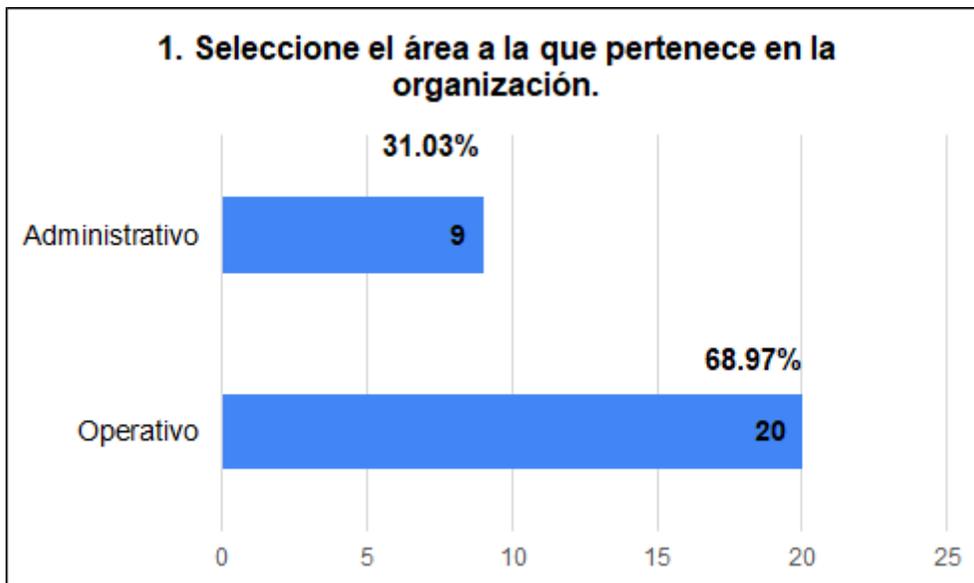
Rango de antigüedad	Cantidad
1. De 0 a 6 meses	13
2. De 6 meses a 1 año	0
3. Entre 1 año a 2 años	2
4. Entre 2 años a 3 años	3
5. Mas de 3 años	11

Tabla 13, 6.1.1 Estado civil

Estado civil	Cantidad
1. Soltero (a)	18
2. Unión libre	5
3. Casado (a)	6
4. Divorciado (a)	0
5. Viudo (a)	0

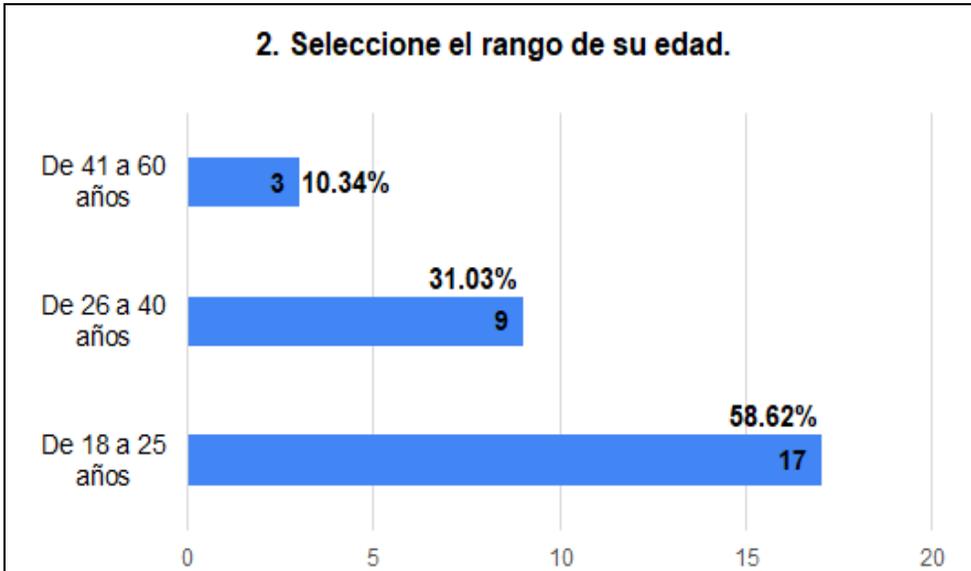
6.1.2 ANALISIS DE ESTUDIO TECNICO

Grafica 1, 6.1.2 Área laboral



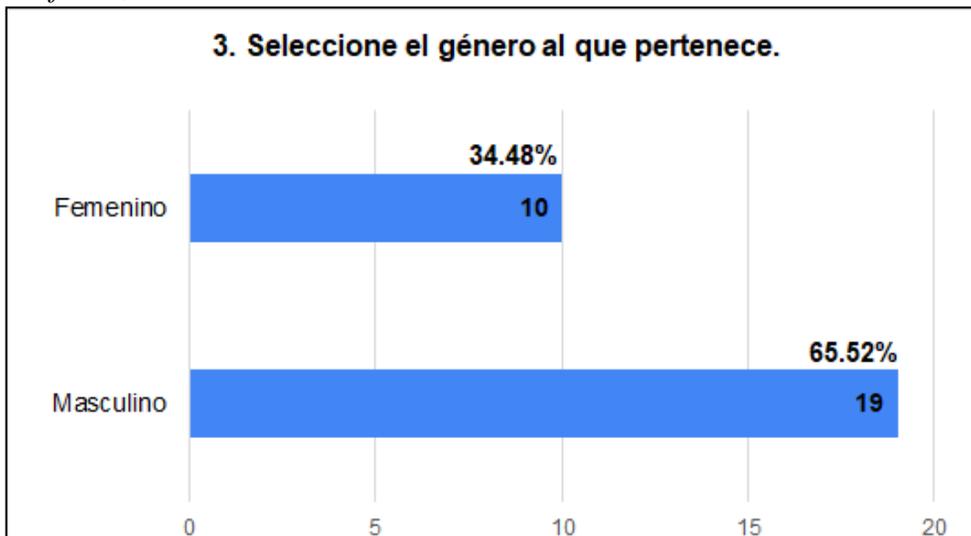
La grafica 1. Muestra evidencia que la encuesta fue aplicada en su mayoría al área (Operativa) representada por un 68.97%, seguida del área (Administrativa) representada por un 31.03% del total de la muestra.

Grafica 2, 6.1.2 Rango de edad



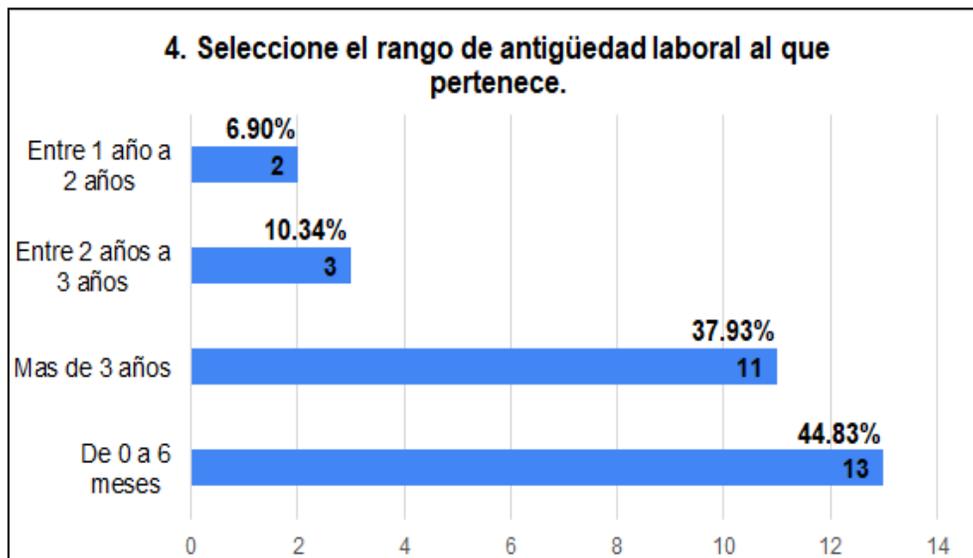
La grafica 2. Muestra evidencia que el total de los encuestados pertenece al rango de edad de (18-25) representados con un 58.62%, seguidos de los colaboradores pertenecientes a la edad de (26-40) representados con 31.03% y finalmente los colaboradores pertenecientes a la edad de (41-60) representados con 10.34% del total de la muestra.

Grafica 3, 6.1.2 Genero



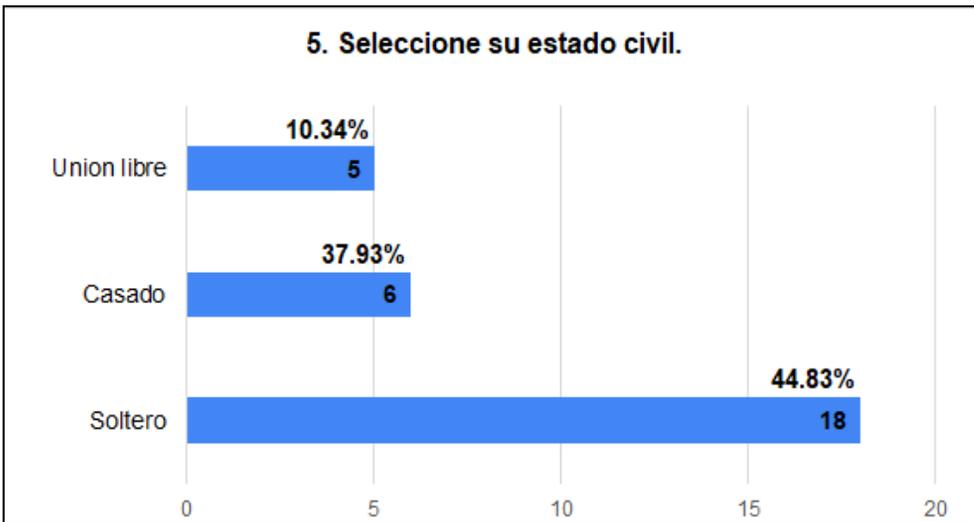
La grafica 3. Muestra evidencia que la selección de genero de la organización, en su mayoría son pertenecientes al (Masculino) representados con un 65.52%, seguido del (Femenino) representados con 34.48% del total de la muestra.

Grafica 4, 6.1.2 Antigüedad laboral



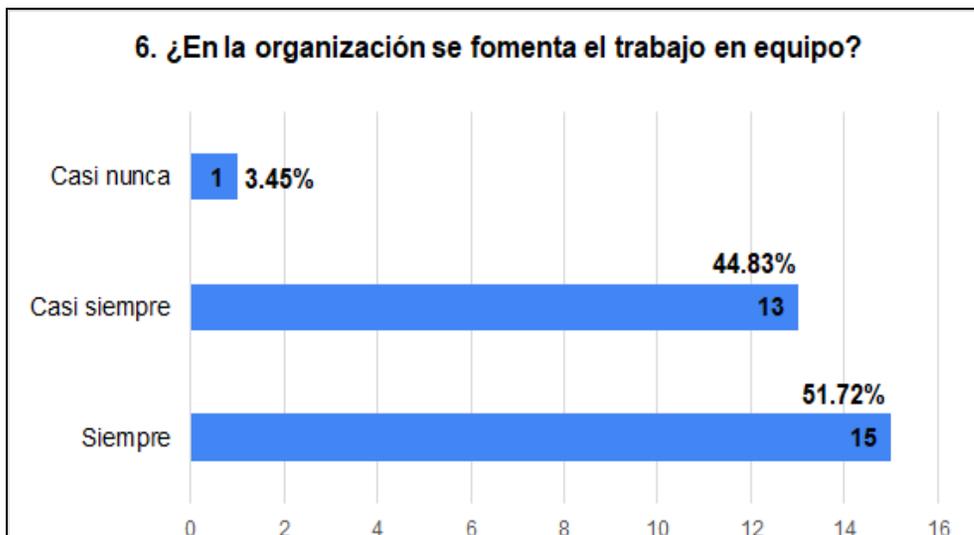
La grafica 4. Muestra evidencia que la antigüedad predominante en la organización corresponde al rango de (0-6 meses) representado por un 44.83%, seguido de los colaboradores pertenecientes al rango de (Mas de tres años) representado por un 37.93%, le siguen los colaboradores pertenecientes al rango de (Entre 2-3 años) representado por un 10.34% y finalizando con 6.90% que corresponde a los colaboradores del rango de (Entre 1-2 años).

Grafica 5, 6.1.2 Estado civil



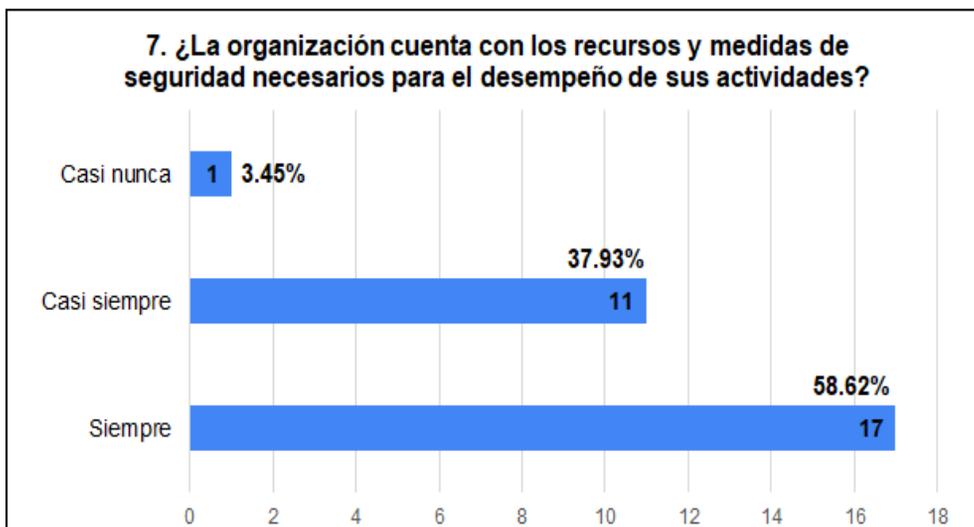
La grafica 5. Muestra evidencia que en su mayoría la selección de los colaboradores, pertenecen al estado civil (Soltero) representado por el 44.83%, seguido por los colaboradores que se encuentran en estado civil (Casado) representado por un 37.93% y finalizando por los colaboradores que se encuentra en estado civil (Unión libre) representado por un 10.34%.

Grafica 6, 6.1.2 Trabajo en equipo



La grafica 6. Muestra evidencia que la población percibe, que la organización fomenta “*El trabajo en equipo*” y por lo tanto su criterio de evaluación esta seleccionado como (Siempre) representado por un 51.72%, seguido por la opción de (Casi siempre) representado por 44.83% y finalizando por la opción (Casi nunca) representado por un 3.45%.

Grafica 7, 6.1.2 Ergonomía



La grafica 7. Muestra evidencia que la población percibe, que la organización cuenta con las “*Medidas de seguridad necesarios*” y por lo tanto su criterio de evaluación esta seleccionado como (Siempre) representado por un 58.62 %, seguido por la opción (Casi siempre) representado por un 37.93% y finalizando con la opción (Casi nunca) representado por un 3.45%.

Grafica 8, 6.1.2 Desempeño personal



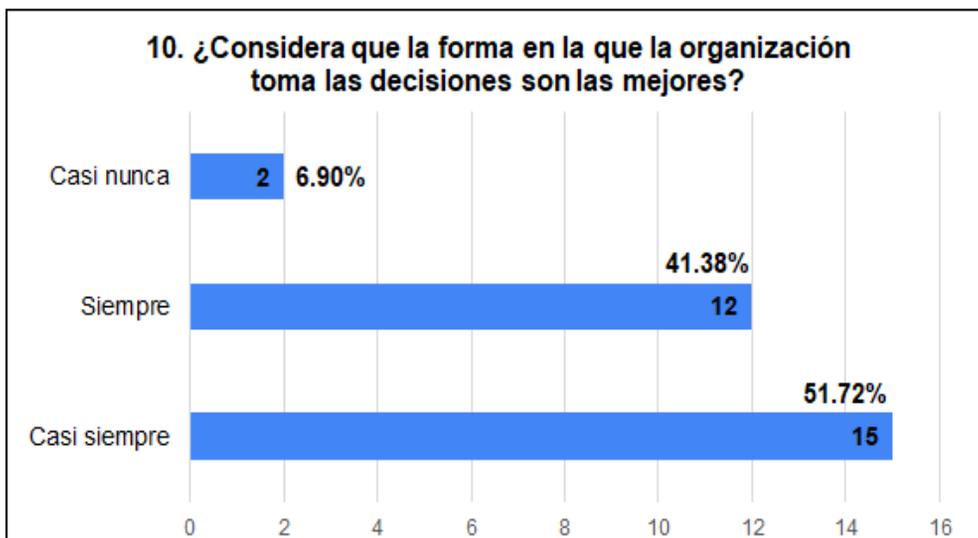
La grafica 8. Muestra evidencia que según la percepción de los encuestados “*Su desempeño es el esperado*” por la organización y por lo tanto su criterio de evaluación esta seleccionada como (Casi siempre) representado por un 58.62 %, y finalizando por la opción (Siempre) representado por un 41.38%.

Grafica 9, 6.1.2 Comunicación



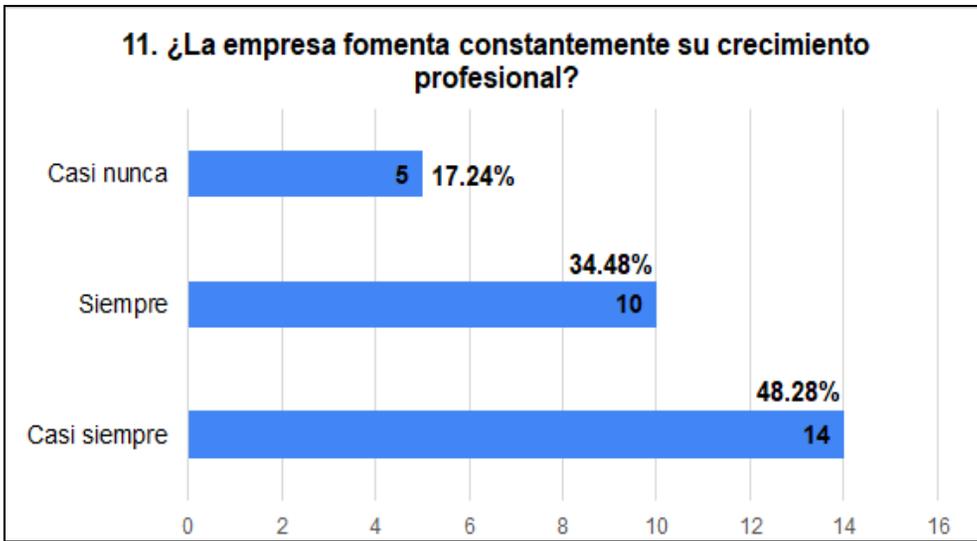
La grafica 9. Muestra evidencia que según la percepción de los encuestados “*La comunicación es efectiva en la organización*” y por lo tanto su criterio de evaluación esta seleccionada como (Siempre) representado por un 72.41 %, y finalizando por la opción (Casi siempre) representado por un 27.59%.

Grafica 10, 6.1.2 Decisiones estratégicas



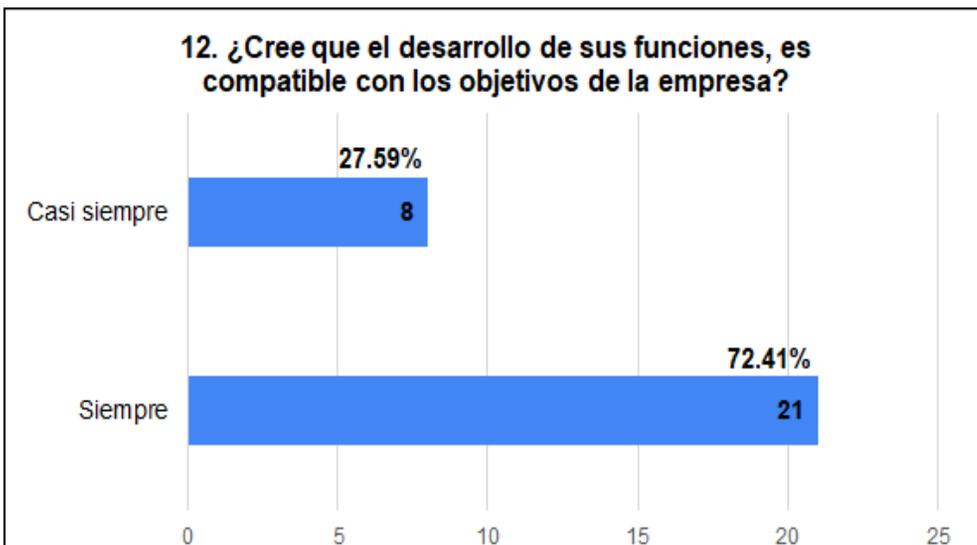
La grafica 10. Muestra evidencia que según la percepción de los encuestados “*Las decisiones de la organización son las mejores*” por lo tanto su criterio de evaluación esta seleccionada como (Casi siempre) representado por un 58.62 %, y finalizando por la opción (Siempre) representado por un 41.38%.

Grafica 11, 6.1.2 Crecimiento personal



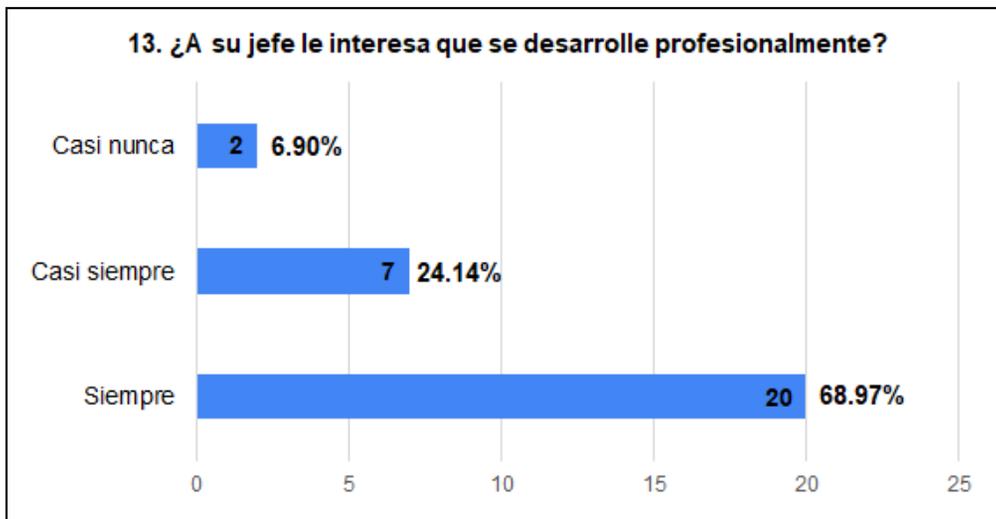
La grafica 11. Muestra evidencia que según la percepción de los encuestados “La empresa fomenta su crecimiento profesional” y su criterio de evaluación esta seleccionado de la siguiente manera (Casi siempre) representado por un 48.28 %, continuando por la opción (Siempre) representado por un 34.48% y finalizando por la opción (Casi nunca) que representa el 17.24%.

Grafica 12, 6.1.2 Desempeño y objetivos



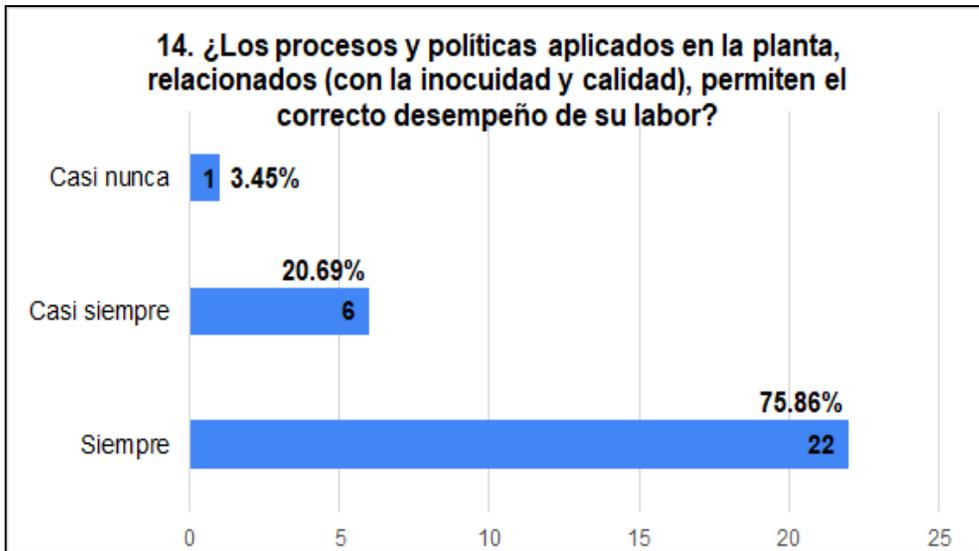
La grafica 6.12. Muestra evidencia que según la percepción de los encuestados “*Sus funciones son compatibles con los objetivos, de la organización*” por lo tanto su criterio de evaluación esta seleccionado de la siguiente manera (Siempre) representado por un 72.41% y finalizando por la opción (Casi siempre) que representa el 27.59%.

Grafica 13, 6.1.2 Desarrollo profesional



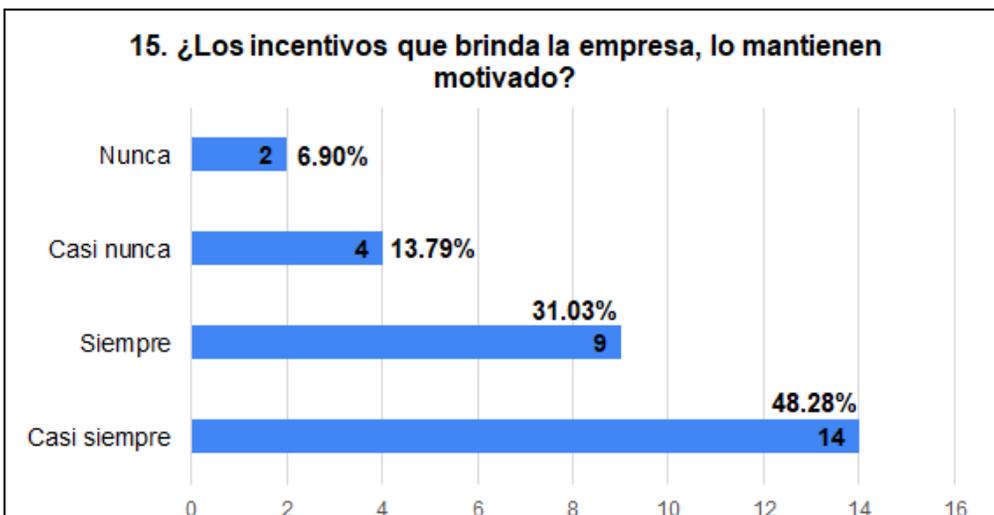
La grafica 13. Muestra evidencia que según la percepción de los encuestados “*Existe intereses de parte del jefe inmediato, en que su colaborador a cargo se desarrolle*” y su criterio de evaluación esta seleccionado de la siguiente manera (Siempre) representado por un 68.97%, continuando por la opción (Casi siempre) representado por un 24.14%, y finalizando por la opción (Casi nunca) representada por el 6.90%.

Grafica 14, 6.1.2 Procesos y políticas



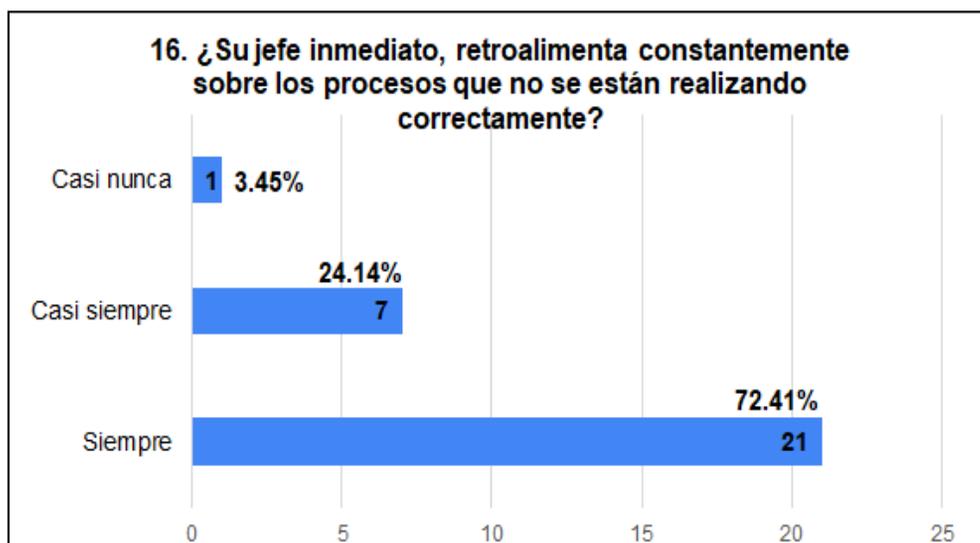
La grafica 14. Muestra evidencia que según la percepción de los encuestados “*Los procesos de inocuidad y calidad, permiten el correcto desempeño de sus labores*” y su criterio de evaluación esta seleccionado de la siguiente manera (Siempre) representado por un 75.86%, continuando por la opción (Casi siempre) representado por un 20.69%, y finalizando por la opción (Casi nunca) representada por el 3.45%.

Grafica 15, 6.1.2 Incentivos



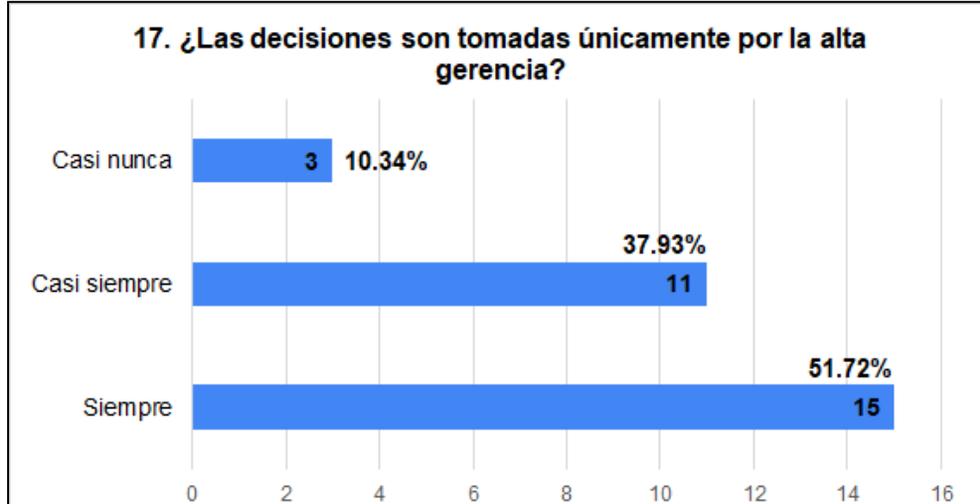
La grafica 15. Muestra evidencia que según la percepción de los encuestados “*Los incentivos que brinda la empresa, los mantienen motivados*” y su criterio de evaluación esta seleccionado de la siguiente manera (Casi siempre) representado por un 48.28%, continuando por la opción (Siempre) representado por un 31.03%, seguido por la opción (Casi nunca) que representa el 13.79% y finalizando por la opción (Nunca) representada por el 6.90%.

Grafica 16, 6.1.2 Feedback



La grafica 16 muestra evidencia que según la percepción de los encuestados “*El jefe inmediato, ofrece retroalimentación a los procesos*” y su criterio de evaluación esta seleccionado de la siguiente manera (Siempre) representado por un 72.41%, continuando por la opción (Casi siempre) representado por un 24.14%, y finalizando por la opción (Casi nunca) representada por el 3.45%.

Grafica 17, 6.1.2 Toma de decisiones



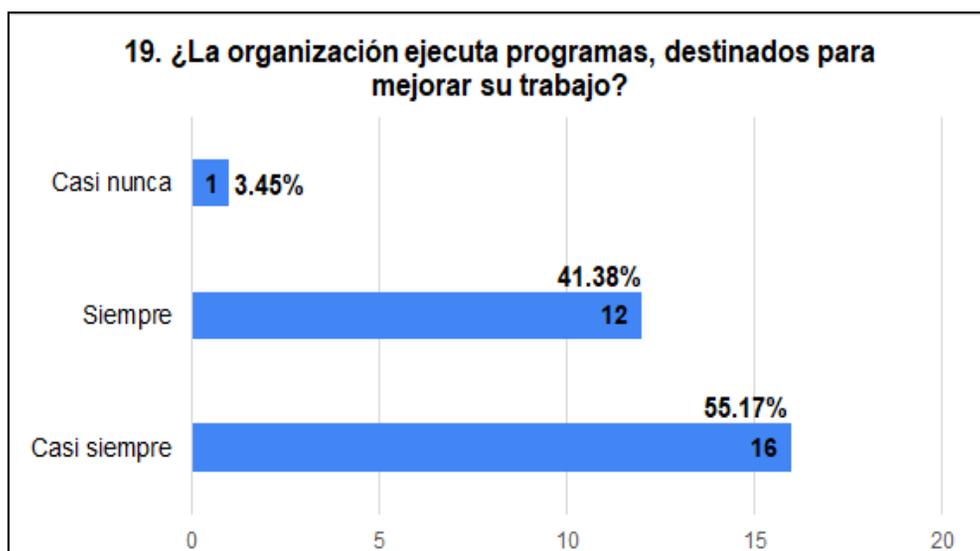
La grafica 17. Muestra evidencia que según la percepción de los encuestados “Las decisiones, son tomadas únicamente por la gerencia” y su criterio de evaluación esta seleccionado de la siguiente manera (Siempre) representado por un 51.72%, continuando por la opción (Casi siempre) representado por un 37.93% y finalizando por la opción (Casi nunca) representada por el 10.34%.

Grafica 18, 6.1.2 Participación en toma de decisiones



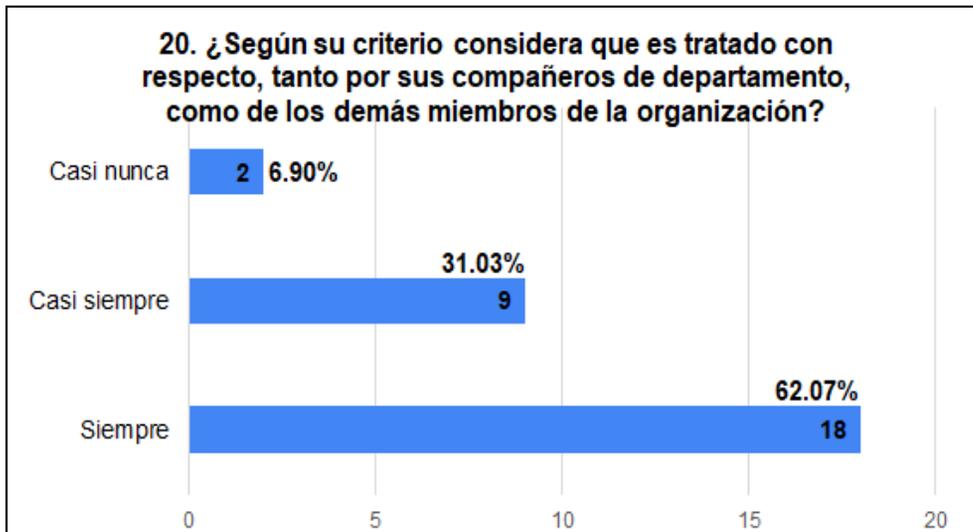
La grafica 18. Muestra evidencia que según la percepción de los encuestados “*Sus ideas son tomadas en cuenta por la organización*” y su criterio de evaluación esta seleccionado de la siguiente manera (Casi siempre) representado por un 44.83%, continuando por la opción (Siempre) representado por un 27.59%, seguido por la opción (Casi nunca) que representa el 20.69% y finalizando por la opción (Nunca) representada por el 6.90%.

Grafica 19, 6.1.2 Mejora del area de trabajo



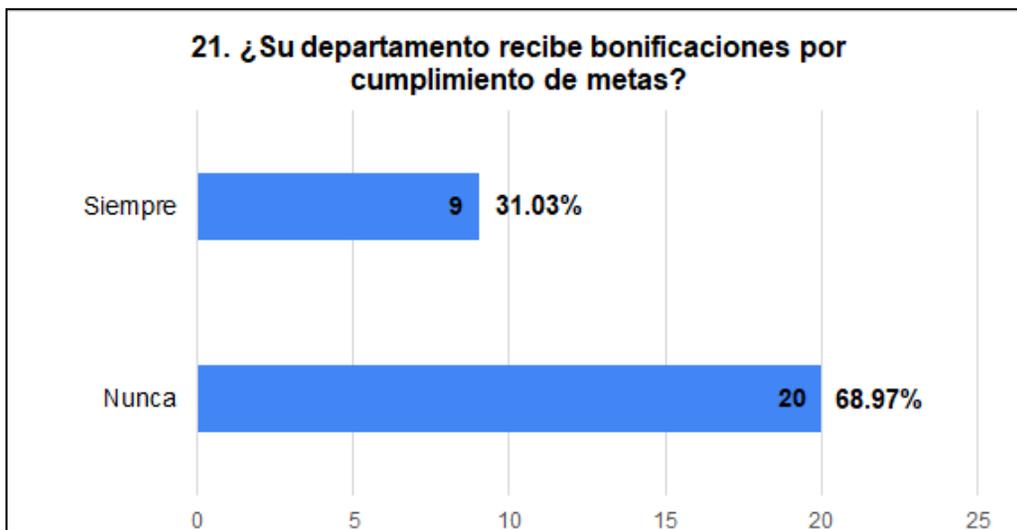
La grafica 19. Muestra evidencia que según la percepción de los encuestados “*La organización ejecuta programas, destinados a mejorar el trabajo*” y su criterio de evaluación esta seleccionado de la siguiente manera (Casi siempre) representado por un 55.17%, continuando por la opción (Siempre) representado por un 41.38% y finalizando por la opción (Casi nunca) representada por el 3.45%.

Grafica 20, 6.1.2 Trato justo



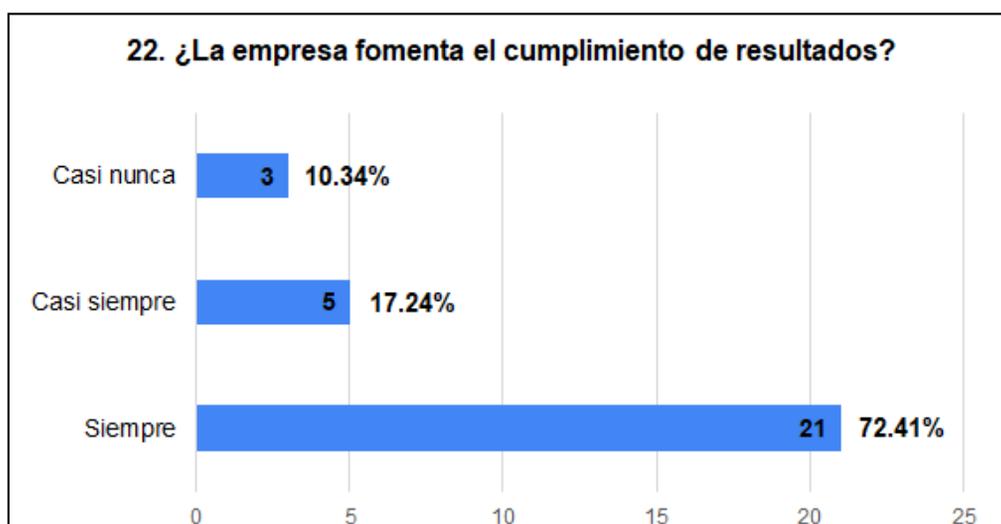
La grafica 20. Muestra evidencia que según la percepción de los encuestados “*Son tratados con respeto por sus compañeros y el resto de la organización*” y su criterio de evaluación esta seleccionado de la siguiente manera (Siempre) representado por un 62.07%, continuando por la opción (Casi siempre) representado por un 31.03% y finalizando por la opción (Casi nunca) representada por el 6.90%.

Grafica 21, 6.1.2 Cumplimiento de metas y bonificaciones



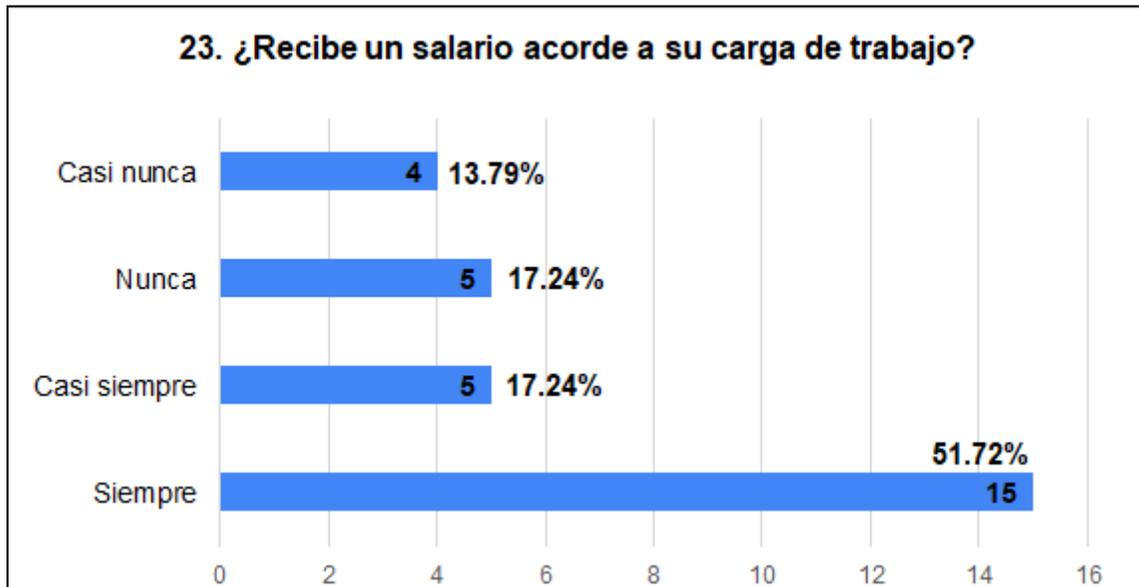
La grafica 21. Muestra evidencia que según los encuestados estos “*Reciben bonificaciones por cumplimiento de metas*” y su criterio de evaluación esta seleccionado de la siguiente manera (Nunca) representado por un 68.97%, y finalizando por la opción (Siempre) representada por el 31.03%.

Grafica 22, 6.1.2 Cumplimiento de resultados



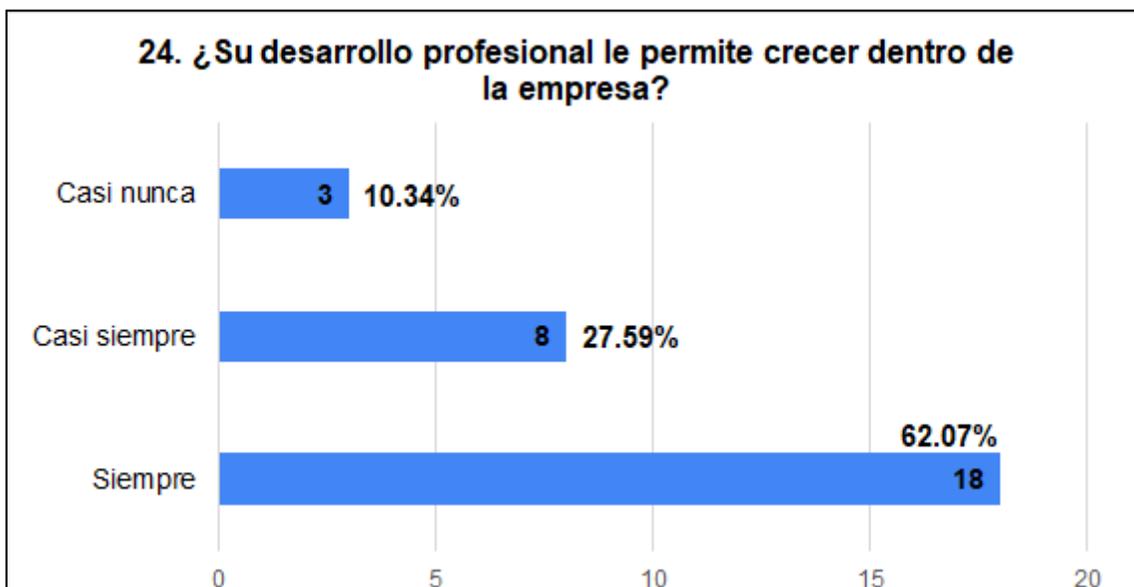
La grafica 22. Muestra evidencia que según la percepción de los encuestados “*La empresa fomenta el cumplimiento de resultados*” y su criterio de evaluación esta seleccionado de la siguiente manera (Siempre) representado por un 72.41%, continuando por la opción (Casi siempre) representado por un 17.24% y finalizando por la opción (Casi nunca) representada por el 10.34%.

Grafica 23, 6.1.2 Salario justo



La grafica 23. Muestra evidencia que según la percepción de los encuestados “Reciben un salario acorde a su carga de trabajo” y su criterio de evaluación esta seleccionado de la siguiente manera (Siempre) representado por un 51.72%, continuando por la opción (Casi siempre) representado por un 17.24%, seguido por la opción (Nunca) representado de igual forma por un 17.24% y finalizando por la opción (Casi nunca) representada por el 13.79%.

Grafica 24, 6.1.2 Desarrollo y crecimiento



La grafica 24. Muestra evidencia que según la percepción de los encuestados “*Su desarrollo profesional le permite crecer dentro de la empresa*” y su criterio de evaluación esta seleccionado de la siguiente manera (Siempre) representado por un 62.07%, continuando por la opción (Casi siempre) representado por un 27.59% y finalizando por la opción (Casi nunca) representada por el 10.34%.

Grafica 25, 6.1.2 Comunicación con jefe inmediato



La grafica 25. Muestra evidencia que según la percepción de los encuestados “*Es fácil hablar con su jefe sobre problemas relacionados con el trabajo*” y su criterio de evaluación esta seleccionado de la siguiente manera (Siempre) representado por un 75.86%, continuando por la opción (Casi siempre) representado por un 17.24% y finalizando por la opción (Casi nunca) representada por el 6.90%.

La encuesta aplicada permite apreciar los siguientes resultados de las dimensiones del clima organización de la empresa. Utilizaremos el semáforo para determinar el grado de satisfacción que presenta o necesidad de mejora.

Las categorías del semáforo están distribuidas de la siguiente manera:

- Satisfactorio de 80% a 100%
- Bueno de 60% a 79%
- Necesita mejorar de 0% a 59%

Tabla 14, 6.1.2 Semáforo

Semáforo	Satisfactorio de 80% a 100%	Bueno de 60% a 79%	Necesita mejorar 0% a 59%
-----------------	------------------------------------	---------------------------	----------------------------------

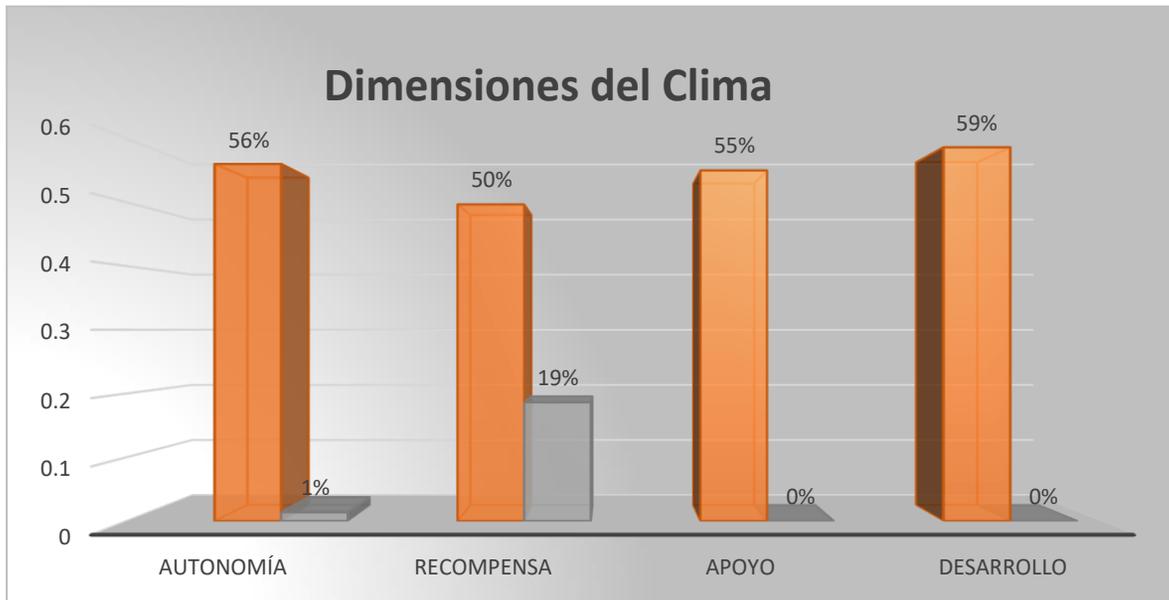
Tabla 15, 6.1.2 Tabulación de Dimensiones

Dimensiones del Clima	Siempre	Nunca	Observación
Autonomía	56%	1%	Oportunidad de Mejora
Recompensa	50%	19%	Oportunidad de Mejora
Apoyo	55%	0%	Oportunidad de Mejora
Desarrollo	59%	0%	Oportunidad de Mejora

Las dimensiones del clima organizacional evaluadas en la encuesta permiten apreciar el grado de satisfacción que presentan en la actualidad para los colaboradores de la empresa. Siendo las dimensiones de “Recompensa 50% y Apoyo 55%” las que presentan un puntaje más bajo dentro del semáforo, cabe mencionar que ninguna de las categorías alcanza el grado de bueno y satisfactorio, por lo que se encuentran en la categoría de “Necesita Mejorar”.

Aunque la empresa en la actualidad no presenta un estado crítico, hay oportunidad de mejora para cada una de las dimensiones del clima organizacional.

Grafica 26, 6.1.2 Grafica dimensiones del clima



A continuación, se procede a dar respuesta a las interrogantes propuestas para nuestra investigación, con base en los resultados obtenidos de la encuesta previamente aplicada.

1. ¿Qué tipo de cultura organizacional se practica en PIA?

Una vez aplicada la encuesta logramos apreciar elementos característicos de una cultura de nivel jerárquica, donde las decisiones son centralizadas y el poder es otorgado a personas con mayor rango dentro de la organización. Las decisiones se toman de forma descendente, y existe una estructura bien definida y marcada entre más alto sea el cargo, más oportunidades de tomar decisiones y participación tendrá el colaborador.

Una vez definida la cultura organizacional de PIA, realizamos una propuesta para el organigrama de la organización el cual no está plasmado físicamente en documentos oficiales de la empresa.

En la actualidad la empresa no cuenta con una visión y misión propia que defina el curso de las decisiones gerenciales al momento de definir los objetivos y metas de la organización para lo cual se realiza una propuesta de visión y misión que puede ser implementada por PIA con el fin de mejorar la identidad de la organización.

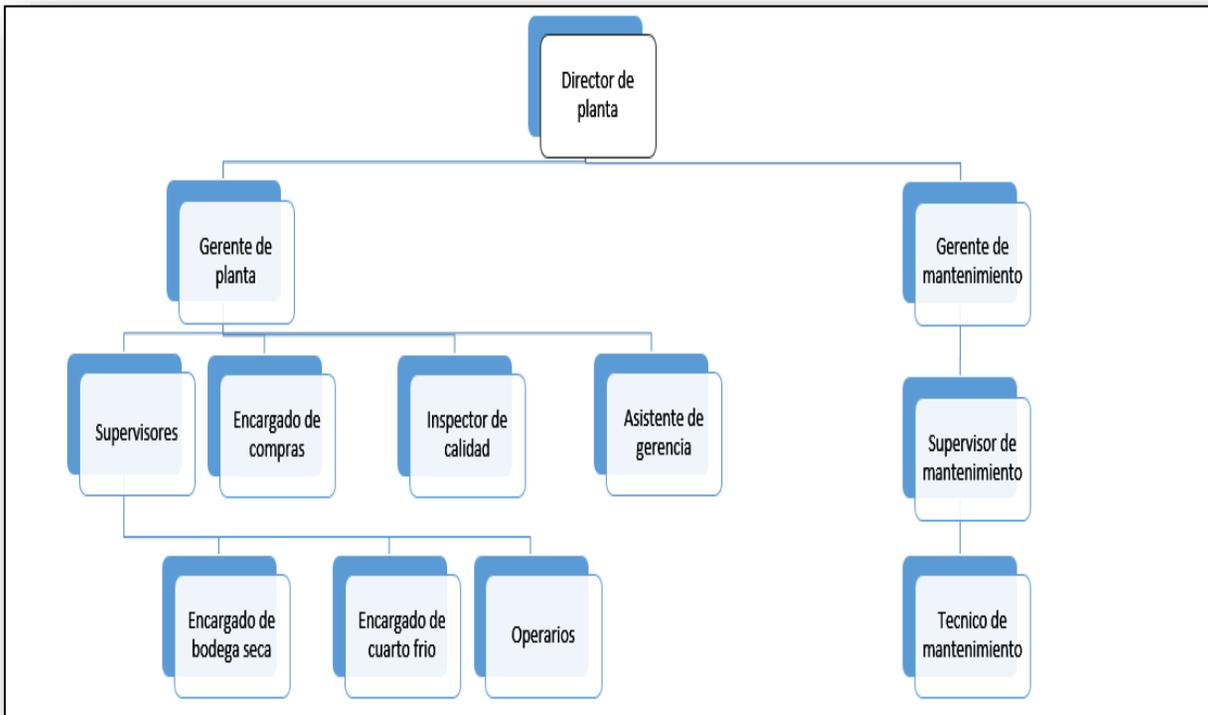
Misión

Producir y distribuir alimentos con los más altos estándares de calidad/inocuidad e higiene, que se adapten a las necesidades de nuestros clientes, practicando la excelencia en nuestro equipo de trabajo y la eficiencia en todos nuestros procesos.

Visión

Posicionarnos como una de las mejores plantas de proceso en productos pre-cortados y cocidos, generando valor a nuestros grupos de interés, a través de la innovación, la mejora continua y una distribución alineada a las estrategias de la empresa.

Grafica 27, 6.1.2 Propuesta Organigrama

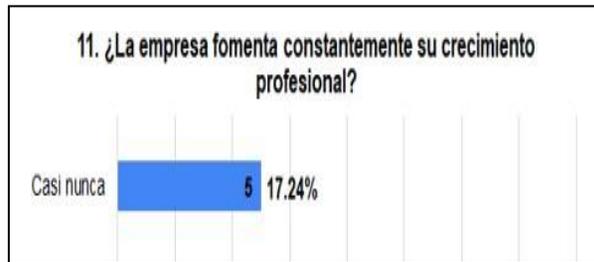


Fuente: *Elaboración.*

¿Cuáles son las debilidades que presenta la cultura de la organización que afectan negativamente su clima organizacional?

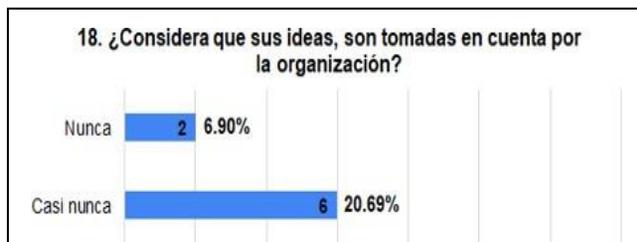
Según el análisis obtenido de la encuesta aplicada a un total de 29 colaboradores dentro de la empresa, podemos resaltar tres elementos de la cultura organizacional que están afectando el clima de la organización:

1. Rituales y rutinas (Desarrollo del personal)



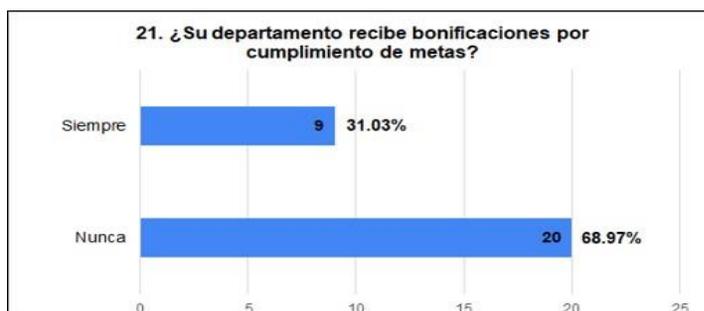
El 17.24% del personal considera que no se le está capacitando lo suficiente o no está recibiendo el apoyo necesario para lograr un mayor desarrollo dentro de la organización.

2. Estructura de poder (Toma de decisiones)



El 20.69% del personal considera que sus ideas casi nunca son tomadas en cuenta por la organización, mientras que el 6.9% considera que nunca sus ideas han logrado trascender dentro de la empresa. Este tipo de percepciones de los colaboradores limita su desarrollo creativo y estratégico dentro de la organización, manteniendo niveles meramente operativos y con poco empoderamiento de sus estaciones de trabajo.

3. Identidad de la organización (Incentivos)



El 68.97% del personal de la empresa considera, que los incentivos que la organización promueve actualmente no representan mayor incidencia dentro del desarrollo diario de las actividades, limitando su nivel de compromiso hacia el cumplimiento de las metas y objetivos de la organización.

3. ¿Qué herramientas puede desarrollar PIA, que se adapten a los cambios organizacionales, a nivel de cultura y clima organizacional?

En términos de herramientas que se pueden implementar muchos, existen varias estrategias. Sin embargo, hay una que destacar y la misma va relacionada con el mismo tema de investigación, la cual se refiere al Engagement laboral.

Para medir este elemento se puede utilizar la encuesta “Employee Net Promoter Score” (ENPS) la cual ayudara al departamento de recursos humanos a obtener aquellas métricas de compromiso de sus colaboradores.

Este método fue publicado por Fred Riechheld en Harvard Business Review a principios de los 90. (*¿Qué es y para qué sirve el Employee Net Promoter Score?*, s. f.)
Recuperado de <https://blog.kenjo.io/es/que-es-y-para-que-sirve-el-employee-net-promoter-score>

La misma está apoyada en la guía rápida de “Aprende a medir el compromiso de tu equipo” dicho documento es provisto por la organización “Qwantec” la misma es una empresa líder en soluciones de gestión de personal y control de asistencia en Chile y Perú.

¿Cómo se realiza la encuesta de medición ENPS?

Según el estudio de Qwantec (2019) Se establece una pregunta clave, la misma estará relacionada con la recomendación del colaborador hacia la organización, la misma ofrece una (escala del 0 al 10) Donde 0 significa que “no lo recomendaría” y 10 significa “la recomendaría sin duda" (p.6).

La interpretación de sus categorías está justificada en base al siguiente puntaje y mostrada a continuación:

1. **9-10** Promotores e embajadores:

Los que recomendarías la organización sin dudar

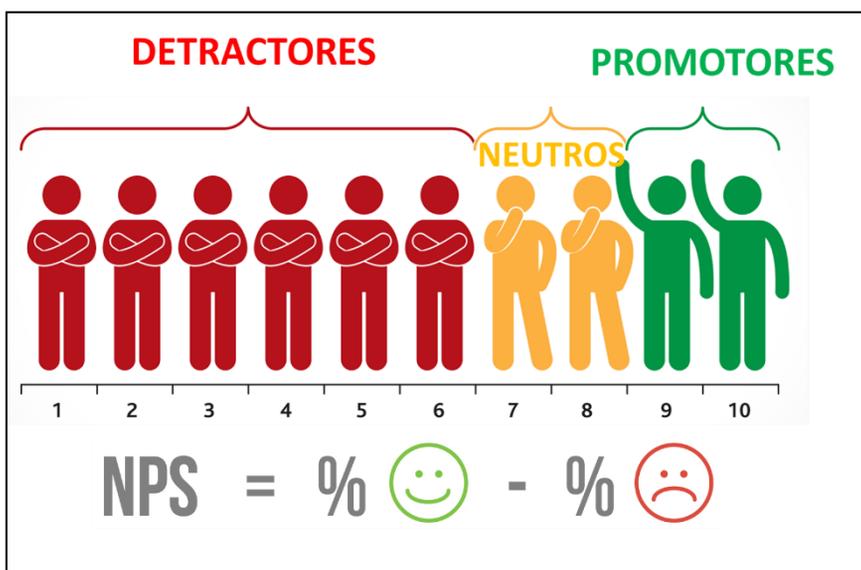
2. **7-8** Pasivos o neutros

Los que están satisfechos con la organización

3. **0-6** Detractores

Los que no están satisfechos con la organización

Ilustración 1, 6.1.2 Categorías de la población



Fuente: encuesta.com

En la actualidad existen múltiples organizaciones como “*SurveyMonkey*” que ofrecen encuestas gratuitas para la aplicación de este instrumento.

Si la organización desea aplicar una herramienta diferente a la encuesta de clima laboral, puede utilizar este instrumento antes mencionado, es de bajo costo y le puede dar una respuesta más pronta a su búsqueda de información. Se detallan los precios de la plataforma a continuación:

Ilustración 2, 6.1.2 Lista de precios de sitio de encuestas

The screenshot shows the SurveyMonkey pricing page. At the top, there is a green navigation bar with the SurveyMonkey logo and links for 'Productos', 'Soluciones', 'Recursos', and 'Planes y precios'. There are also buttons for 'INICIAR SESIÓN' and 'SUSCRÍBETE'. The main heading is 'Elige un plan que te resulte conveniente'. Below this, there are three tabs: 'Planes de equipo' (selected), 'Planes individuales', and 'Comprar respuestas enfocadas'. The 'Planes de equipo' section features three plans:

- EQUIPO AVANZADO \$25 /usuario/mes**: Includes a 'Ahora un 25%*' badge. Features include: 'Opción de compartir encuestas con control detallado sobre quiénes pueden ver y editar', 'Recibe todos los comentarios en un solo lugar', and 'Permite que los miembros de tu equipo analicen, filtren y exporten'. A 'SUSCRÍBETE' button is present.
- EQUIPO PREMIER \$75 /usuario/mes**: Includes a 'Ahora un 25%*' badge. Features include: 'Opción de compartir encuestas con control detallado sobre quiénes pueden ver y editar', 'Recibe todos los comentarios en un solo lugar', and 'Permite que los miembros de tu equipo analicen, filtren y exporten'. A 'SUSCRÍBETE' button is present.
- ENTERPRISE**: Described as 'Poderosas herramientas de administración, integraciones y funciones de colaboración para tu organización'. Features include: 'Opción de compartir encuestas con control detallado sobre quiénes pueden ver y editar', 'Recibe todos los comentarios en un solo lugar', and 'Permite que los miembros de tu equipo analicen, filtren y exporten'. A 'CONTÁCTANOS' button is present.

Fuente: [Surveymonkey.com](https://www.surveymonkey.com/pricing)

En la parte de los anexos se agrega el link directo al documento, que fue provisto por la organización antes mencionada, misma que se dedica a la este tipo de consultorías.

6.2 ANALISIS COSTO BENEFICIO

Según el (*Arancel del psicólogo, art. 22 y 24*) publicado en la Gaceta en el año 2016 en sus incisos “E,C” del art. 22 y “O” del art. 24, indica que un profesional puede cobrar sus honorarios de la siguiente manera:

- Consultorías (por hora): L. 1,000.00.
- Talleres, seminarios, capacitaciones o conferencias (por hora): L.1, 500.00.
- Estudio de clima laboral: L. 35,000.00 máximo 50 empleados y LPS.
50,000.00 para 100 empleados.

Tabla 16, 6.2 Costo y procesos de consultor independiente

Proceso	Horas trabajadas por proceso	Días	Total Horas Trabajadas	Costo por hora	Total
Diagnóstico y análisis de necesidades	4	2	8	L 1,000.00	L 8,000.00
Desarrollo de plan de acción	4	2	8	L 1,000.00	L 8,000.00
Capacitación de jefaturas para implementar plan de acción	1.5	3	4.5	L 1,500.00	L 6,750.00
Apoyo en la implementación de los cambios	3	4	12	L 1,000.00	L 12,000.00
Evaluación del cambio	1.5	3	4.5	L 1,000.00	L 4,500.00
Feedback	2		6	L 1,000.00	L 6,000.00
Total		14	43		L 45,250.00

Fuente: *Elaboración propia, con base al Arancel del Psicólogo, publicado en Diario La Gaceta.*

Tabla 17, 6.2 Costo-beneficios de firma consultora HENKA

COSTOS - BENEFICIOS			
Recursos Por Concepto	Tiempo	Costo Total	Beneficios:
1. Diagnostico Organizacional (Focos Group) **Focos Group: técnica de investigación cualitativa que focaliza las opiniones y respuestas del grupo de personas; encontrando datos por medio de los sentimientos, percepciones, actitudes y las opiniones de grupos. Metodología: (Levantamiento de la información / Guía de trabajo y participación/Entrevistas individuales y grupales/ Análisis y resultados).	4 horas/30 Min. 3 Focos Group Online (1 hora, 30 min.)	L 129,637.20	Diagnosticar el grado de bienestar de los colaboradores en sus diferentes interacciones de trabajo, permitiendo a la empresa enfocarse en un mejoramiento del ambiente de trabajo, así como también de las personas. Identificar las barreras que impiden el óptimo desempeño de los funcionarios de la organización y realizar recomendaciones para tomar medidas de superación.
2. Diagnóstico del Clima Organizacional	4 Etapas Online	L 36,225.00	
3. Actualizar Misión y Visión	23 horas	L 30,549.75	Puntualizar los principales elementos del marco estratégico de la organización: Misión y Visión.
Costo Total General		L 196,411.95	

Fuente: Consultora HENKA.

6.2.1 BENEFICIOS GENERALES DE CONSULTORIA

Al adquirir un servicio de consultoría, se obtienen una serie de beneficios, para ello se elaboró una tabla con los mismos y se muestra a continuación:

Tabla 18, 6.2.1 Beneficios de consultoría independiente

Beneficios
1. Alcanzar los fines y objetivos de la organización.
2. Resolver problemas internos de la empresa a nivel gerencial y empresarial.
3. Descubrir y evaluar nuevas oportunidades de mejora.
4. Mejorar el Clima Laboral y Consolidar la Cultura Organizacional.
5. Construir mejores relaciones con los Trabajadores creando "Lealtad".
6. Elevar el Nivel de Compromiso de las Personas.
7. Alinear a las personas en su Perfil de Capacidades profesionales. Elevando así el Desempeño en la Productividad.

Fuente: Datos brindando por la consultora HENKA.

6.3 COMPROBACION DE HIPOTESIS

Según los datos obtenidos de la encuesta, se acepta la H2, los porcentajes de insatisfacción que la gerencia asumía eran acreditados a elementos de la cultura que no estaban del todo definidos dentro de la organización, no representan dentro de los encuestados un porcentaje mayor a 13%, pero de igual forma se debe considerar la implementación de una estrategia para mejorar la percepción de la organización en los colaboradores en general, los cuales representan un recurso de importancia dentro de la organización para el logro de las metas y objetivos propuestos de forma estratégica.

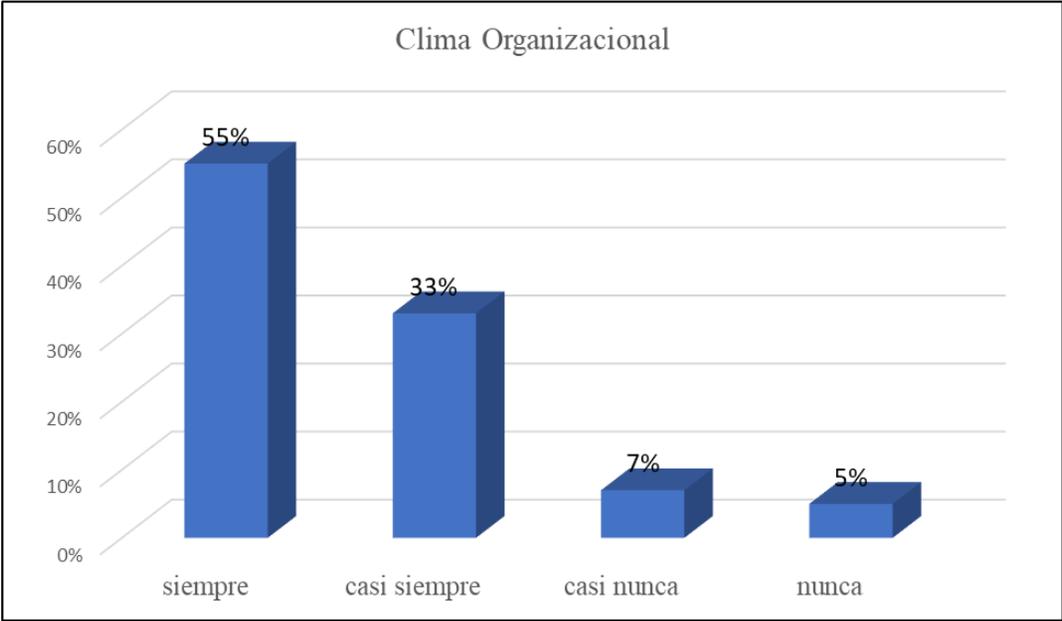
Tabla 19, 6.2, Encuesta clima Organizacional

Encuesta Clima Organizacional					
Numero	Pregunta	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
1	¿En la organización se fomenta el trabajo en equipo?	15	13	1	0
2	¿La organización cuenta con los recursos y medidas de seguridad necesarios para el desempeño de sus actividades?	17	11	1	0
3	¿Considera que su desempeño es el esperado por la organización?	12	17	0	0
4	¿Considera efectiva la comunicación en la organización?	21	8	0	0
5	¿Considera que la forma en la que la organización toma las decisiones son las mejores?	12	15	2	0
6	¿La empresa fomenta constantemente su crecimiento profesional?	10	14	5	0
7	¿Cree que el desarrollo de sus funciones, es compatible con los objetivos de la empresa?	21	8	0	0

8	¿Los procesos y políticas aplicadas en la planta, relacionadas (con la inocuidad y calidad), permiten el correcto desempeño de su labor?	22	6	1	0
9	¿Los incentivos que brinda la empresa, lo mantienen motivado?	9	14	4	2
10	¿Su jefe inmediato, retroalimenta constantemente sobre los procesos que no se están realizando correctamente?	21	7	1	0
11	¿Las decisiones son tomadas únicamente por la alta gerencia?	15	11	3	0
12	¿Considera que sus ideas, son tomadas en cuenta por la organización?	8	13	6	2
13	¿La organización ejecuta programas, destinados para mejorar su trabajo?	12	16	1	0
14	¿Según su criterio considera que es tratado con respecto, tanto por sus compañeros de departamento, como de los demás miembros de la organización?	18	9	2	0
15	¿Su departamento recibe bonificaciones por cumplimiento de metas?	9	0	0	20
16	¿La empresa fomenta el cumplimiento de resultados?	21	5	3	0
17	¿Recibe un salario acorde a su carga de trabajo?	15	5	4	5
18	¿Su desarrollo profesional le permite crecer dentro de la empresa?	18	8	3	0
19	¿Es fácil hablar con mi jefe sobre problemas relacionados con el trabajo?	22	5	2	0
20	¿A su jefe le interesa que se desarrolle profesionalmente?	20	7	2	0

Total	318	192	41	29
Porcentaje = Total respuestas por categoría / Total respuestas de la encuesta (580)	55%	33%	7%	5%

Grafica 28, 6.2 Grafica encuesta clima Organizacional



VII. CONCLUSIONES

1. La organización PIA, posee un tipo de cultura jerárquica, los poderes están bien definidos y dado que existe la toma de decisiones centralizada, esta es limitada en los mandos medios. Sin embargo, esta no resulta un problema para el colaborador ya que este se siente apoyado por sus jefes inmediatos y percibe a su vez que sus ideas son escuchadas por la organización.
2. Se aplicó una encuesta utilizando la plataforma de Google Forms. La misma fue enviada a cada colaborador a través de la red social WhatsApp. Los resultados obtenidos de la encuesta permitieron analizar las oportunidades de mejora que tiene la organización en temas como desarrollo del personal, incentivos y comunicación.
3. La encuesta aplicada al personal generó resultados en su mayoría positivos, siendo el 55% del total de encuestados, quienes consideran que la organización realiza una buena gestión, el 33% considera que muy frecuentemente la organización realiza decisiones acertadas, mientras que el 7% considera que casi nunca la organización realiza una correcta implementación de sus decisiones y el 5% considera que nunca la organización realiza decisiones acertadas.

VIII. RECOMENDACIONES

1. Es necesario que la organización realice una campaña de socialización para dar a conocer el cambio realizado en su misión y visión. Agregado a ello es necesario exteriorizar su organigrama para desarrollar un mejor flujo de las comunicaciones dentro de la organización.
2. Utilizar plataformas especializadas para el diseño y aplicación de encuestas como (SurveyMonkey, Google Forms), las cuales están creadas en versiones freemium, para que empresas o particulares puedan hacer uso de las mismas. Estas plataformas permiten recolectar datos de forma online utilizando link de acceso sin límite de envío, lo que facilita la recolección de grandes cantidades de información en un lapso de tiempo relativamente corto.
3. Diseñar un plan de sugerencias en donde el colaborador brinde ideas de mejora en su area de trabajo, que puedan aportar a la toma de daciones de la empresa. Creando un ambiente participativo de colaborador a jefe, y la empresa pueda brindar reconocimientos o incentivos al colaborador por su aporte.

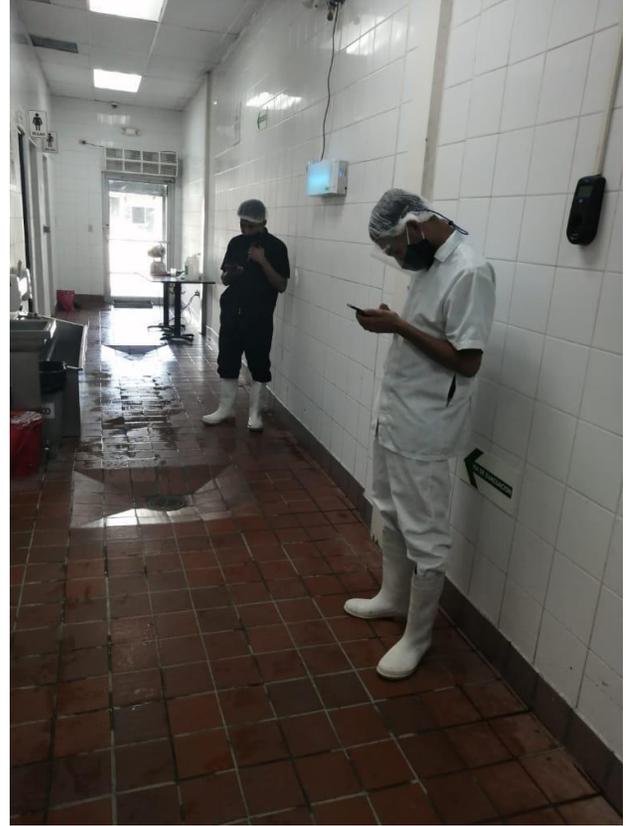
IX. BIBLIOGRAFIA

- Arancel del psicologo.pdf. (s. f.).
- CORAOPS. (2021, febrero 2). Pasos para impulsar el engagement en la empresa. CORAOPS.
<https://coraops.com/blog/pasos-impulsar-engagement-empresa/>
Ebook-enps.pdf. (s. f.).
- SuperRRHHeroes. (2015, agosto 18). «Engagement» en Recursos Humanos. Superrhheroes.
<https://superrhheroes.sesametime.com/engagement-en-recursos-humanos/> DA SILVA R. (2002). *TEORIAS DE LA ADMINISTRACION*. MEXICO: CENGAGE LEARNING EDITORES.
- Goncalves, A. (1997). *Dimensiones del clima organizacional*. Consultado el 25 febrero de 2021 en <http://www.educadormarista.com/proyectoaprender/clima-organizacional.htm>
- Jáuregui, K., & Louffat, E. (2019). *Cultura y clima organizacional: Fundamentos e instrumentos*. <https://elibro.net/ereader/elibrodemo/13661>.
- Pérez de M., I. y Maldonado, M (2004). *Análisis organizacional en instituciones educativas*. *Revista Encuentro Educativo*, 11, 448-459.
- Pérez de Maldonado, I. (1997). *El clima y la satisfacción en el trabajo, como fundamentos del éxito en la empresa de principios del próximo milenio*. Conferencia presentada en el I simposio colombiano sobre Clima Organizacional. En *memorias* (pp. 1-5), Bogotá.
- Pérez de Maldonado, I. (2000). *Modelo de acción pedagógica para capacitar gerentes en las empresas*. *Revista Interamericana de psicología Ocupacional*, 19 (2), 67-79.
- Pérez de Maldonado, I., Pérez de Maldonado, M Bustamante, S (2006). *Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional*. *Red de revistas científicas de América latina y el caribe, España y Portugal*. ISSN: 1316-0087. 21, 002, 231-248.
- Silva, M. (1996). *El clima en las organizaciones. Teoría, método e investigación*. Barcelona: EUB.
- Lewin. K., Lippitt, R. y White, R. (1939). *Patterns of aggressive behavior in experimental created "social climates"*. *Journal of social Psychology*, 10, 271-299.
- Murray, H. A. (1938). *Explorations in Personality*. New York: Oxford University Press.
- Rousseau, D. (1988). *The construction of climate in organizational Research*. En CI Cooper and I Robertson, *International Review of Industrial and Organization Psychology*. Wiley, 139-158.

- *Chiang, M., Salazar, C. Y Núñez, A. (2007). Clima y satisfacción laboral en instituciones públicas: adaptación y ampliación de un instrumento. Universidad del bio-bio: Cillan, Chile.*
- ROBBINS Stephen P., 1996. Comportamiento Organizacional. Prentice Hall.

X. ANEXOS

Toma 1 – 4



Toma 1 – 4



Accesos de recursos online utilizados

1. Link de aplicación de encuesta ENPS (Medición del Engagement Laboral).
<https://acortar.link/u9s7r>
2. Link a plantilla gratuita de encuesta ENPS, provista por la plataforma “Survey Monkey”.
<https://es.surveymonkey.com/mp/net-promoter-score/>