



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA AMAZONIA PERUANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE NEGOCIOS
ESCUELA: ADMINISTRACIÓN



TÉSIS

DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN ARTPAN INDUSTRIA ALIMENTARIA EIRL, PERIODO 2018

Requisito para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración

AUTORES:

Bach. Adm. PUGA ISMIÑO, LUZ ANGÉLICA

Bach. Adm. VILLACORTA ARTEAGA, PEDRO

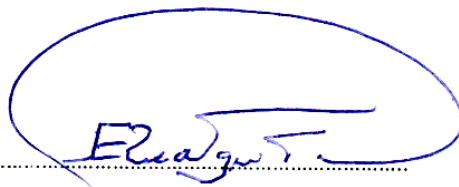
Asesor:

Lic. Adm. Hugo Henry Ruiz Vásquez, Mgr.

IQUITOS – PERÚ

2018

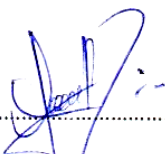
PAGINA DEL JURADO



LIC. ADM. JORGE REÁTEGUI TANANTA

Presidente

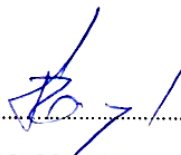
N° Colegiatura: 01967



LIC. ADM. GILBERT ALVARADO ARBILDO

Miembro

N° Colegiatura: 01929



LIC. ADM. CARLOS TUESTA CHUQUIPIONDO

Miembro

N° Colegiatura: 010865



LIC. ADM. HUGO HENRY RUIZ VÁSQUEZ

Asesor

N° Colegiatura: 01972

DEDICATORIA

Esta tesis se la dedico a Dios a quién supo guiarme por el buen camino, darme fuerzas para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se presentaban, enseñándome a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento

A mi familia quienes por ellos soy lo que soy. Para mis padres por su apoyo, consejos, comprensión amor, ayuda en los momentos difíciles, y por ayudarme con los recursos necesarios para estudiar. Me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi carácter, mi empeño, mi perseverancia, mi coraje para conseguir mis objetivos. A mis hermanos por estar siempre presentes, acompañándome para poderme realizar. A mi señorita enamorada quien es una de mi motivación, inspiración y felicidad.

Pedro Villacorta Arteaga

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por haberme dado la vida, la fortaleza para continuar cuando he estado a punto de caer muchas veces; y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional.

A mi padre, a pesar de nuestra distancia física, siento que está conmigo siempre cuidándome y guiándome desde el cielo y aunque nos faltaron muchas cosas para vivir juntos, sé que este momento tan especial para ti como lo es para mí, lo estás celebrado desde arriba con mucho orgullo.

A mi hermano que siempre ha estado junto a mí brindándome su apoyo, muchas veces poniéndose en el papel de padre

Luz Angélica Puga Ismiño.

AGRADECIMIENTO

A Dios por ayudarme a terminar este proyecto, gracias por darme la fuerza, coraje y la sabiduría para hacer este sueño realidad, por estar conmigo en cada momento de mi vida, por cada regalo que inmerecidamente lo he recibido, por lo que antes de ser todo un profesional quiero ser siempre tu hijo, ya que es el mayor privilegio que podemos tener.

A mis padres José Manuel y Mónica Patricia, por ser los principales promotores de mis sueños, gracias a ellos por cada día confiar y creer en mí y en mis expectativas, gracias a mi madre por su compañía y a mi padre por siempre desear lo mejor para mí, gracias por sus consejos y por cada una de sus palabras que me guiaron durante mi vida, por los valores inculcados que fue lo que me permitió alcanzar uno de mis anhelados sueños.

Deseo reconocer mi agradecimiento a mis compañeros de estudio, quienes fueron una parte importante en este largo recorrido, y por el gran equipo de trabajo que logramos formar, creo que hemos aprendido y aprendemos continuamente de todos y de nosotros mismos.

También deseo expresar mi agradecimiento al asesor de esta tesis al Lic. Adm. Hugo Henry Ruiz Vásquez, Mgr, por la dedicación y apoyo que ha brindado a este trabajo, por el respeto a mis sugerencias e ideas y por la dirección y el rigor que ha facilitado a las mismas. Gracias por la confianza ofrecida desde que llegué a la Facultad. Quiero destacar la seriedad profesional que le caracteriza.

Y a mi compañera de tesis, por haber brindado la confianza para trabajar de la mano en este proyecto que nos permita crecer como profesionales.

Pedro Villacorta Arteaga

AGRADECIMIENTO

Los resultados de esta investigación están dedicados a todas aquellas personas que, de alguna forma, son parte de su culminación

A mi madre por mucho amor y cariño gracias. Gracias por tu demostración de una madre ejemplar me ha enseñado a no rendirme ante nada; quien a lo largo de toda mi vida me ha apoyado cuando más lo necesitaba, motivado y dado fuerza, que creyó en mí en todo momento, gracias por esa motivación para poder terminar este logro tan importante.

A mi compañero de tesis por permitirme de ser partícipe de un objetivo más de nuestra formación profesional; a mi asesor de tesis por el apoyo para poder realizar este trabajo.

Gracias a todos que ayudaron directa e indirectamente para este logro tan especial. Gracias.

Luz Angélica Puga Ismiño.

ÍNDICE DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	15
1. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	16
1.1. Planteamiento del propósito de la investigación	16
1.2. Formulación del propósito de la investigación	17
1.3. Objetivos de la investigación	17
1.4. Hipótesis	18
1.5. Operacionalización de la hipótesis: Variables, indicadores e índices	18
1.6. Identificación del método de investigación	20
1.7. Marco poblacional y población.	21
1.8. Marco muestral y muestra	21
1.9. Fuentes de recolección de datos.	21
2. MARCO TEÓRICO	22
2.1. Teorías relacionadas al sector de estudio	22
2.2. Teorías relacionadas al tema de estudio	31
2.3 Marco conceptual	43
3. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	44
CONCLUSIONES	88
RECOMENDACIONES	89
BIBLIOGRAFÍA	90
MATRIZ DE CONSISTENCIA	93
ANEXO:	
INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	96

ÍNDICE DE CUADROS

	Pág.
Cuadro N° 01: Factor de Estructura	44
Cuadro N° 02: Factor de Responsabilidad	50
Cuadro N° 03: Factor de Recompensa	55
Cuadro N° 04: Factor de Desafíos	59
Cuadro N° 05: Factor de Relaciones	63
Cuadro N° 06: Factor de Cooperación	67
Cuadro N° 07: Factor Estándar	71
Cuadro N° 08: Factor de Conflicto	75
Cuadro N° 09: Factor de Identidad	76
Cuadro N° 10: Factores de Clima Organizacional	82

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico N° 01: Factor de Estructura	45
En esta empresa las tareas están claramente definidas	
Gráfico N° 02: Factor de Estructura	45
En esta empresa las tareas están lógicamente estructuradas	
Gráfico N° 03: Factor de Estructura	46
En esta empresa se tiene claro quién manda y toma las decisiones	
Gráfico N° 04: Factor de Estructura	46
Conozco claramente las políticas de esta empresa	
Gráfico N° 05: Factor de Estructura	47
Conozco claramente la estructura organizativa de esta empresa	
Gráfico N° 06: Factor de Estructura	47
En esta empresa no existen muchos papeleos para hacer las cosas	
Gráfico N° 07: Factor de Estructura	48
El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas	
Gráfico N° 08: Factor de Estructura	48
Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación	
Gráfico N° 09: Factor de Estructura	49

En esta empresa a veces no se tiene claro a quien reportar

Gráfico N° 10: Factor de Estructura 49

Nuestros jefes muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan

Gráfico N° 11: Factor de Responsabilidad 51

No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta empresa, casi todo se verifica dos veces

Gráfico N° 12: Factor de Responsabilidad 51

A mi jefe le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con él

Gráfico N° 13: Factor de Responsabilidad 52

Mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado

Gráfico N° 14: Factor de Responsabilidad 52

En esta empresa salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo

Gráfico N° 15: Factor de Responsabilidad 53

Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas

Gráfico N° 16: Factor de Responsabilidad 53

En esta empresa cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas

Gráfico N° 17: Factor de Responsabilidad 54

En esta empresa uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades

Gráfico N° 18: Factor de Recompensa 56

En esta empresa existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda

Gráfico N° 19: Factor de Recompensa 56

Las recompensas e incentivos que se reciben en esta empresa son mejores que las amenazas y críticas

Gráfico N° 20: Factor de Recompensa 57

Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo

Gráfico N° 21: Factor de Recompensa 57

En esta empresa hay muchísima crítica

Gráfico N° 22: Factor de Recompensa 58

En esta empresa no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo

Gráfico N° 23: Factor de Recompensa 58

Cuando cometo un error me sancionan

Gráfico N° 24: Factor de Desafíos 60

La filosofía de esta empresa es que a largo plazo progresaremos más sí hacemos las cosas lentas, pero certeramente

Gráfico N° 25: Factor de Desafíos	60
Esta empresa ha tomado riesgos en los momentos oportunos	
Gráfico N° 26: Factor de Desafíos	61
En esta empresa tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia	
Gráfico N° 27: Factor de Desafíos	61
La toma de decisiones en esta empresa se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad	
Gráfico N° 28: Factor de Desafíos	62
Aquí la empresa se arriesga por una buena idea	
Gráfico N° 29: Factor de Relaciones	64
Entre la gente de esta empresa prevalece una atmosfera amistosa	
Gráfico N° 30: Factor de Relaciones	64
Esta empresa se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones	
Gráfico N° 31: Factor de Relaciones	65
Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización	
Gráfico N° 32: Factor de Relaciones	65
Las personas en esta empresa tienden a ser frías y reservadas entre sí	
Gráfico N° 33: Factor de Relaciones	66
Las relaciones jefe-trabajador tienden a ser agradables	

Gráfico N° 34: Factor de Cooperación	68
En esta empresa se exige un rendimiento bastante alto	
Gráfico N° 35: Factor de Cooperación	68
La Dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar	
Gráfico N° 36: Factor de Cooperación	69
En esta empresa siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal	
Gráfico N° 37: Factor de Cooperación	69
La Dirección piensa que si todas las personas están contentas la productividad marcará bien	
Gráfico N° 38: Factor de Cooperación	70
Aquí es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño	
Gráfico N° 39: Factor de Cooperación	70
Me siento orgulloso de mi desempeño	
Gráfico N° 40: Factor de Estándar	72
Si me equivoco, las cosas las ven mal mis superiores	
Gráfico N° 41: Factor de Estándar	72
La filosofía de nuestros jefes enfatiza el factor humano, cómo se sienten las personas,	
Gráfico N° 42: Factor de Estándar	73

Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil	
Gráfico N° 43: Factor de Estándar	73
Las personas dentro de esta empresa no confían verdaderamente una en la otra	
Gráfico N° 44: Factor de Estándar	74
Los jefes hablan acerca de mis aspiraciones dentro de la empresa	
Gráfico N° 45: Factor de Conflicto	76
En esta empresa se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos	
Gráfico N° 46: Factor de Conflicto	76
La actitud de nuestros jefes es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable	
Gráfico N° 47: Factor de Conflicto	77
Los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos	
Gráfico N° 48: Factor de Conflicto	77
Siempre puedo usar lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes	
Gráfico N° 49: Factor de Conflicto	78
Lo más importante en la empresa, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible	
Gráfico N° 50: Factor de Identidad	80
Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización	

Gráfico N° 51: Factor de Identidad	80
Me siento que soy miembro de un equipo que funciona bien	
Gráfico N° 52: Factor de Identidad	81
Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la empresa	
Gráfico N° 53: Factor de Identidad	82
En esta empresa cada cual se preocupa por su propio interés	
Gráfico N° 54: Factor de Clima Organizacional	84
Gráfico N° 55: Factor de Clima Organizacional	84
Gráfico N° 56: Factor de Clima Organizacional	85
Gráfico N° 57: Factor de Clima Organizacional	85
Gráfico N° 58: Factor de Clima Organizacional	86
Gráfico N° 59: Factor de Clima Organizacional	86
Gráfico N° 60: Factor de Clima Organizacional	87
Gráfico N° 61: Factor de Clima Organizacional	87
Gráfico N° 62: Factor de Clima Organizacional	88
Gráfico N° 63: Factor de Clima Organizacional	88

INTRODUCCIÓN

No existe empresa en el mundo que no valore hoy en día al capital humano y por ello es una preocupación constante mantener un clima laboral armonioso, que le permita tener mejores resultados en productividad y como consecuencia de ello mejores resultados económicos; crecimiento constante y desarrollo en el largo plazo.

Existen componentes básicos en toda empresa que son recursos materiales, recursos técnicos, capital o talento humano, de éstos tres el que dinamiza a los demás es el capital humano, por lo tanto, la armonía y la satisfacción entre los integrantes es muy importante para que la empresa pueda cumplir sus objetivos.

Sin embargo, los propietarios, directores o gerentes de las empresas, no podrán implementar programas de mejora del clima laboral si es que primero no se ha hecho un diagnóstico para conocer cuáles son los factores e indicadores que están interfiriendo conseguir óptimas relaciones interpersonales y satisfacción en el centro de trabajo.

En tal sentido el presente trabajo de investigación tuvo como finalidad efectuar un diagnóstico del clima organizacional de la empresa Artpan, Industria Alimentaria EIRL, a través de un cuestionario que considera nueve factores de evaluación, para ello se ha seguido el esquema de tesis que contempla el Reglamento de grados y títulos de la Universidad Nacional de la Amazonía Peruana.

1. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del propósito de la investigación

Tradicionalmente, el clima organizacional no ha tenido importancia y ha pasado desapercibido, como algo secundario e irrelevante. La competencia existente hoy en el mercado ha hecho que las empresas den importancia al clima organizacional debido a que el ser humano considerado hoy como un talento necesita un adecuado y apropiado ambiente para su desenvolvimiento. Esto muestra que el éxito o el fracaso de las organizaciones va depender en gran medida del grado de percepción que tiene los trabajadores con respecto a sus trabajos y a la entidad; pero para lograr ello se tiene que generar todas las condiciones necesarias para llevar a cabo su trabajo.

El clima organizacional puede convertirse en factor diferenciador que posibilite a una empresa ser más exitosa que sus competidores; por ello en los últimos años se han implementado una serie de estrategias para generar un adecuado clima organizacional, que permita al trabajador desarrollar todas sus competencias, habilidades, destrezas, conocimientos, relaciones interpersonales y capacidades intelectuales, ya que todo ello contribuye al logro de las metas empresariales.

Entonces el clima organizacional, se convierte en un aspecto determinante en muchos casos, puesto que el éxito de las empresas u organizaciones va depender en gran medida de ella, sumando a ello el talento humano; este último implica mucho en el logro de los objetivos de las organizaciones. De esta manera el Clima organizacional se convierte en el socio estratégico de todas las áreas.

Según Kinicki y Kreitner (2003, p. 416), “las organizaciones se topan cada vez más con que la ventaja competitiva de ayer se está convirtiendo en el requisito de entrada mínimo para continuar operando mañana”. Esto lleva a inferir, que la capacidad de aprendizaje de una organización es un elemento clave para estar un paso delante de otras instituciones u organizaciones, y de esta forma se puede confirmar la importancia crucial de que las organizaciones

mejoren y alimenten su capacidad de aprender día a día nuevos conocimientos que les permita avanzar conforme a las exigencias del mundo actual y por ello es importante conocer cuál es el clima organizacional que tiene la empresa.

Por todo lo expuesto y tomando en cuenta la incidencia que tiene el clima organizacional para optimizar los recursos de la empresa y aprovechar al talento, se formula el problema a investigar bajo las siguientes preguntas:

1.2 Formulación del propósito de la investigación

Problema General

¿En qué medida la evaluación diagnóstica del clima organizacional permitirá conocer la situación actual de los factores de estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad de la empresa Artpan Industria Alimentaria EIRL, periodo 2018?

Problemas Específicos

¿Cuál es el factor predominante en el clima organizacional de la empresa Artpan Industria Alimentaria EIRL, periodo 2018?

¿En qué medida el análisis de datos permitirá describir e interpretar el clima organizacional de la empresa Artpan Industria Alimentaria EIRL, periodo 2018?

1.3. Objetivos de la investigación

Objetivos General

Evaluar a través de un diagnóstico de clima organizacional la situación actual en la que se encuentran los factores de estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad de la empresa Artpan Industria Alimentaria EIRL, periodo 2018

Objetivos Específicos

Identificar el factor predominante en el clima organizacional de la empresa Artpan Industria Alimentaria EIRL, periodo 2018

Realizar un análisis de datos que contribuya a describir e interpretar el clima organizacional de la empresa Artpan Industria Alimentaria EIRL, periodo 2018

1.4. Hipótesis

Hipótesis General

La evaluación diagnóstica del clima organizacional permitirá conocer la situación actual en la que se encuentran los factores de estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad de la empresa Artpan Industria Alimentaria EIRL, periodo 2018

Hipótesis Específicas

El factor estructura es el predominante en la situación actual del clima organizacional de la empresa Artpan Industria Alimentaria EIRL, periodo 2018

El análisis de datos permitirá describir e interpretar el clima organizacional de la empresa Artpan Industria Alimentaria EIRL, periodo 2018

1.5. Operacionalización de la hipótesis: Variables, indicadores e índices

VARIABLE	INDICADOR	ÍNDICE
Clima Organizacional	Estructura	En esta organización las tareas están claramente definidas
		...
		Ver anexo

	Responsabilidad	No nos confiamos mucho en juicio individuales en esta empresa, casi todo se verifica dos veces
	
		Ver anexo
	Recompensa	En esta empresa existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.
		...
		Ver anexo
	Desafíos	La filosofía de esta empresa es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas pero certeramente
		...
		Ver anexo
	Relaciones	Entre la gente de esta empresa prevalece atmosfera amistosa
		...
		Ver anexo
Cooperación	En esta empresa se exige un rendimiento bastante alto	
	...	
	Ver anexo	

	Estándares	Si me equivoco, las cosas las ven mal mis superiores
		...
		Ver anexo
	Conflicto	En esta empresa se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos
		...
		Ver anexo
	Identidad	Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta empresa.
		...
		Ver anexo

1.6. Identificación del método de investigación

Tipo de Investigación

La investigación es de tipo descriptivo porque se busca especificar propiedades o características de los hechos sucedidos en la empresa Artpan Industria Alimentaria EIRL, durante el periodo especificado en la investigación.

Diseño de la Investigación

- No experimental: Porque no se manipula la variable, se observa los fenómenos tal como se dan en su contexto, para después analizarlos
- Transeccional: Porque se recolectan datos en un solo momento del tiempo.

1.7. Marco poblacional y población.

La población objetivo del estudio está conformada por todas las personas que laboran en la empresa Artpan Industria Alimentaria EIRL periodo 2018 y que hacen un total de 40

1.8. Marco muestral y muestra

Por ser la población pequeña, la Muestra es del mismo tamaño de la población.

1.9. Fuentes de recolección de datos.

Para la recolección de los datos se solicitará autorización al Titular Gerente de la empresa Artpan Industria Alimentaria EIRL para aplicar el instrumento.

Técnicas de recolección de datos

La técnica a utilizar será la encuesta.

Instrumento:

Se utilizará como instrumento el cuestionario

Procesamiento de la información.

- La información recolectada se procesará con ayuda del paquete estadístico SPSS-V22 para Windows xp.
- Posteriormente se procederá al análisis de los datos.
- Finalmente se elaborarán las tablas y gráficos necesarios para presentar la información.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Teorías relacionadas al sector de estudio

Teoría de la Organización Industrial

La organización industrial es la parte de la economía que estudia cómo se organizan los productores en los mercados. Se ha desarrollado desde las vertientes clásicas, que resaltan el análisis a nivel de la industria, hasta las propuestas neoclásicas y estratégico-empresariales que se fundamentan en el análisis de la firma y sus características.

Bain, en 1968, mencionado por Marcela, B (2008). Quien sistematiza los aportes realizados por numerosos autores y estableció el paradigma conocido como **Estructura-Conducta-Resultados (E-C-R)** como el elemento básico de análisis y evaluación de los mercados. Este es utilizado, además, para investigar las relaciones entre la estructura industrial y los resultados obtenidos por el subsector correspondiente.

Según el paradigma E-C-R debe partirse del estudio de las variables que conforman la estructura del mercado: número de compradores y vendedores, grado de diferenciación de los productos, barreras a la entrada, tecnología empleada y grado de integración vertical. Estas características estructurales obligan a las empresas presentes en un sector particular a manifestar un comportamiento competitivo concreto que repercute, en última instancia, en su tasa de beneficio.

Este paradigma evolucionó hacia la Nueva Organización Industrial donde se ha afianzado un debate largamente considerado entre dos posicionamientos:

- *El Enfoque de la Eficiencia:* según el cual la estructura del mercado se modifica debido a una conducta empresarial que está guiada por la eficiencia. Para justificar este argumento se recurre a la minimización de los costos de producción y de transacción. Las repercusiones sobre la estructura del sector

son asumidas, pero desde una óptica puramente mecanicista, suponiendo una conducta de adaptación pasiva por parte de las empresas.

- *Enfoque del Comportamiento Estratégico:* centra su punto de referencia en los agentes como decisores activos, que más allá de procurar su adaptación a condiciones de supervivencia, tratan deliberadamente de influir con su comportamiento sobre la estructura del sector, con la finalidad de lograr una imperfección relativa que les permita cierto poder de mercado y beneficios extraordinarios.

Teoría de la Ventaja comparativa y competitiva

El concepto de ventaja comparativa se refiere a la capacidad de una región de producir determinados bienes a un precio menor en comparación con otras regiones. Dada esta situación, la región tenderá a especializarse en la producción y comercio de estos bienes. Se trata de una aproximación neoclásica a la actividad productiva y comercio exterior.

El término ventaja competitiva, desarrollado por Michael Porter (1985), marcó la separación de los enfoques tradicionales basados en el concepto de la ventaja comparativa. De acuerdo con este autor, la ventaja competitiva consiste en la producción de bienes y servicios de mayor calidad y menor precio que los competidores domésticos e internacionales, que se traduce en crecientes beneficios para los habitantes de una nación al mantener y aumentar los ingresos reales. Es sobre la base de las ventajas competitivas que se fundamenta el concepto de competitividad.

La diferencia de ambos conceptos es significativa. Las ventajas comparativas se heredan, es un concepto estático, mientras que las ventajas competitivas se crean, son dinámicas. Más aún, la evidencia señala que rara vez se ha logrado un crecimiento industrial basado exclusivamente en factores heredados (ventajas comparativas), sino que más bien se ha presentado por la vinculación de factores y actividades tales como las estrategias empresariales y la estructura de los competidores, la existencia o inexistencia de infraestructura

de apoyo, la disponibilidad de mano de obra calificada o infraestructura adecuada y las condiciones de la demanda.

A. Conceptos de ventaja competitiva

Muchas instituciones, sobre todo en los países en desarrollo, como en el Perú, han puesto en marcha programas de competitividad. No obstante, es difícil encontrar una definición de competitividad en cada uno de ellos. Aun así, los conceptos que se pueden encontrar se inspiran básicamente en la contribución de Porter, como se verá a continuación:

- Según Porter, la competitividad es la capacidad para sostener e incrementar la participación en los mercados internacionales, con una elevación paralela del nivel de vida de la población. El único camino sólido para lograr esto se basa en el aumento de la productividad.
- El *Internacional Institute for Management Development* (IMD) define competitividad como “la capacidad que tiene un país o una empresa para, proporcionalmente, generar más riqueza que sus competidores en mercados internacionales”.
- La Organización de Cooperación para el Desarrollo Económico (OECD) define la competitividad como “el grado en el cual un país, bajo condiciones de mercado libres y justas, puede producir bienes y servicios que superen el test de los mercados internacionales, incrementando en forma sostenida los ingresos reales de su población”.
- Según el *Harvard Institute for Strategy and Competitiveness*, la prosperidad de una nación depende de su competitividad, la cual se basa en la productividad con la que puede producir bienes y servicios. Políticas macroeconómicas sólidas e instituciones políticas y legales estables son condición necesaria aunque no suficiente para asegurar la prosperidad económica. La competitividad tiene sus raíces en los fundamentos macroeconómicos, el nivel tecnológico y las estrategias de las empresas, así como la calidad del ambiente empresarial en que las compañías

compiten. Entender los fundamentos macroeconómicos de la competitividad es fundamental para la política económica ambiental.

- Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), competitividad es la habilidad de las empresas, industrias o regiones geográficas para generar, en un entorno de competencia internacional, en constante cambio, niveles relativamente altos de ingresos y empleo de factores (capital, recurso humano, infraestructura y producción) sobre bases sostenibles.

B. Productividad: clave de la competitividad

Porter afirmaba que el principal objetivo económico de una nación consiste en crear para sus ciudadanos un nivel de vida elevado y en ascenso. La capacidad para lograrlo no depende de la “competitividad”, concepto amorfo, sino de la productividad con que se aprovechan los recursos de una nación: el capital y el trabajo.

Sin embargo, para precisar el concepto de la productividad, tiene que incluirse tanto el valor (precio) de los productos como la eficiencia con la que son producidos. Se puede hablar entonces de productividad-valor y productividad-volumen.

La productividad-valor, es decir, el valor de los bienes y servicios que son producidos por unidad de recursos humanos, naturales y de capital. Es así como se pueden establecer la productividad de los recursos humanos, la productividad del capital, y la productividad de los recursos naturales. Ellas son las que definen los salarios que la nación puede sostener, el retorno al capital invertido, y el excedente sobre el costo que fue generado por los recursos físicos y naturales.

La productividad-volumen es la productividad medida en términos físicos, y se define como la cantidad de unidades producidas por unidad de recursos humanos, físicos o de capital. Un aumento en ella, implica a la vez un aumento en la productividad valor.

De estas definiciones, no se podría concluir que la productividad dependa únicamente de los salarios y las ganancias. Otros elementos contribuyen también a ella, tales como la distribución del ingreso, la calidad ambiental, los niveles de gobernabilidad política, y las libertades y derechos de las personas.

Por otra parte, se puede definir el desarrollo económico, como el logro de una mejora sostenida y de largo plazo en el estándar de vida de una nación. El estándar de vida es un indicador fundamental del bienestar social de una población y depende del ingreso, el costo de vida, y la calidad de vida. En todos estos tres aspectos, la productividad de la economía es determinante. Como se afirmó anteriormente, la productividad define los niveles de salario y las ganancias sobre el capital invertido, dos condiciones esenciales para mejorar en todos esos aspectos.

Entre otros efectos de una alta productividad, se halla el de generar una alta eficiencia ecológica, para que exista una mejor conservación y utilización de los recursos naturales en el largo plazo; aquí, de nuevo, se la encuentra jugando un papel vital en elevar y mantener la calidad de vida y el progreso económico. Y es también evidente que las sociedades más productivas y con mejores estándares de vida son menos propensas a incubar en su interior conflictos sociales y políticos que conduzcan al surgimiento de regímenes autoritarios, de violencia política, o de violaciones de los derechos humanos.

Pero no sólo es necesario un aumento de los niveles generales de productividad para lograr el desarrollo económico. Es indispensable además que el aumento en productividad abarque a todos los sectores productivos y que sea ascendente. Es por eso que el asunto central en el desarrollo económico de una nación es cómo crear las condiciones para un crecimiento rápido y sostenible de la productividad.

Teorías de desarrollo industrial y regional y políticas de segunda y tercera generación:

A mediados de los años 80 se anunció la especialización flexible como el nuevo modelo de desarrollo industrial, el cual podría retar a la producción fordista de gran escala (Piore y Sabel, 1986). La crisis económica que sufrían Europa y los EE.UU. en esa época fue vista como indicio de que la producción masiva y en gran escala habría llegado a sus límites como modelo dominante de industrialización. La especialización flexible fue presentada como una alternativa para una prosperidad futura. Los dos modelos fueron considerados como opuestos polares. El primer polo consistía en la producción masiva de gran escala con base en una tecnología de maquinaria dedicada, de propósitos únicos, y operados por obreros semicalificados.

La especialización estaba impulsada por esta tecnología y fue el resultado de una creciente refinación de las tareas de los obreros (conducente a bajar la calificación necesaria). La reformulación ('retooling') de estas operaciones crecientemente más complejas se volvió cada vez más costosa en tiempo y recursos y los volúmenes de cada tiraje de producción debió aumentarse cada vez más. En contraste, el otro polo, el de la especialización flexible, se basó en la manufactura de productos con especificaciones de los clientes y con una maquinaria con tecnología de múltiples propósitos y métodos de producción flexible, operados por trabajadores calificados.

Los tirajes de producción podían ser más pequeños ya que los tiempos y costos de reprogramación de la maquinaria eran bajos. Los productos podían ser más diferenciados. La innovación en el diseño de los productos se convirtió entonces en un reto alternativo para evitar la competencia por precios para productos homogéneos.

La producción fordista requiere de estabilidad de mercados masivos y homogéneos. Los choques económicos de los años 70 y del inicio de los años 80 produjeron rupturas en estos mercados. La demanda decreció y la capacidad

de los gobiernos para mantener la estabilidad macroeconómica llegó a sus límites políticos y fiscales

En la segunda generación una contribución útil, desde la perspectiva de la gestión local del desarrollo, proviene de Blakely. Según este autor, existen cuatro tipos de opciones estratégicas.

El primero se refiere al desarrollo de la localidad, en términos de su ambiente físico. El segundo se refiere a estrategias empresariales, sobre todo a través de la formación de nuevas empresas y de atraer nueva inversión al área. El tercer tipo trata del desarrollo de los recursos humanos locales que se refiere a la empleabilidad de la fuerza de trabajo local en mercados laborales crecientemente flexibles. El cuarto se refiere al desarrollo económico comunitario (Blakely, 1989). Este último tiene mucha semejanza con los programas de microempresa y del sector informal, pero también contiene elementos del desarrollo alternativo y de la economía social.

Para el autor estamos girando hacia una tercera generación de políticas de industrialización local regional. Esta tercera generación es, en parte, una respuesta al estudio continuado y la evaluación del desarrollo y de la política regional endógena.

Por otra parte, estas nuevas políticas surgen del reconocimiento de que la globalización hace que sistemas territoriales de producción compitan entre sí mismos y no solamente lo hagan las firmas. Esto significaría que las políticas no pueden ser exclusivamente locales o regionales, sino que deben tomar en cuenta la posición y el posicionamiento de los sistemas territoriales dentro de contextos nacionales e internacionales

Teoría del balance en la toma de decisiones

En este caso, los dos modelos más representativos son el modelo transteórico (Prochaska & Di Clemente, 1983) y el modelo de conflicto de toma de decisiones (Janis & Mann, 1977).

Según estos modelos, la persona, después de juzgar los pros y los contras respecto a un curso de acción, opta por aquel que presenta los resultados más beneficiosos o que disminuye los efectos más negativos. En estos modelos, una decisión es la selección de una alternativa de entre otras posibles, cada alternativa está caracterizada por dos parámetros: la valencia de los resultados y la probabilidad de obtener este resultado. La probabilidad asociada al resultado es de carácter subjetivo; es decir, una medida de la confianza que tiene el sujeto en la obtención de un resultado.

Esta expectativa de éxito depende de la frecuencia del éxito anterior (experiencias de logro que alimentan la autoeficacia) y de cómo se han establecido los procesos atribucionales, del grado de control que el individuo cree tener sobre el resultado (autoeficacia o seguridad en lograr el resultado esperado).

Teoría ecológica del desarrollo.

Bronfenbrenner (1987), Esta teoría es clave en la explicación de las condiciones estructurales que rodean y fundamentan el proceso de socialización. El ambiente ecológico se concibe como un conjunto de estructuras seriadas concéntricamente. En esa estructura concéntrica, el nivel más cercano al individuo corresponde al *microsistema*, que es el entorno inmediato en el que se sitúa la persona en desarrollo y hace referencia al conjunto de actividades, roles y relaciones sociales que la persona en desarrollo experimenta con su entorno.

Para esta teoría los agentes socializadores del estilo de vida en este primer nivel son la familia, la escuela, los vecinos, el trabajo y los medios de comunicación. El segundo nivel del ambiente ecológico, el *mesosistema*, comprende las interrelaciones de dos o más entornos en los que la persona en desarrollo participa activamente, como pueden ser, por ejemplo, las relaciones que se establecen entre la familia y la escuela. El tercer nivel, el *exosistema*, lo conforma el entorno más amplio, como por ejemplo las instituciones sociales, que

a pesar de no incluir activamente al individuo en desarrollo, recoge los hechos que afectan a lo que ocurre en el entorno más inmediato del individuo.

El último nivel, el *macrosistema*, hace referencia a la cultura y al contexto histórico, político, legal, moral y social en la que el individuo nace y se desarrolla, ya que, según esta teoría, la socialización del estilo de vida de un individuo tiene lugar en un contexto *macro* amplio que tiene un importante protagonismo a la hora de marcar pautas en su desarrollo.

A pesar de que esta teoría ofrece una organización de los contextos y de los sistemas que afectan al proceso de socialización de los estilos de vida, la investigación en esta materia se ha centrado fundamentalmente en estudiar al individuo y a su entorno más inmediato, el *microsistema*, no prestando tanta atención al resto de estructuras del ambiente ecológico (Wold, 1989 cit. Pastor et al., 1999). Sin embargo, autores como Mendoza (1990), consideran que son los factores macrosociales y del medio físico geográfico los que poseen una mayor influencia, y ello por tres razones principalmente:

1. Dentro de cada sociedad tiende a existir bastante homogeneidad en los patrones de conducta predominantes y, a su vez, esos estilos de vida son parecidos a los de otras sociedades donde imperan factores macrosociales similares.
2. Complementariamente, existe una gran heterogeneidad en los estilos de vida cuando se comparan sociedades con diferentes estructuras sociales y diferentes marcos geográficos.
3. Al mismo tiempo, dentro de una determinada sociedad, la modificación de un factor macrosocial que influya en un grupo de conductas que sean componentes de los estilos de vida, provoca una variación significativa de dichos estilos de vida. Es decir, que los estilos de vida son sensibles a las variaciones que se producen en aquellos factores macrosociales que tienen que ver con conductas que componen los estilos de vida.

2.2. Teorías relacionadas al tema de estudio

Diagnóstico organizacional

Valdez Rivera (1998), define, “el diagnostico organizacional se constituye como un medio de análisis que permite el cambio de una empresa, de un estado de incertidumbre a otro de conocimiento, para su adecuada dirección, por otro lado es un proceso de evaluación permanente de la empresa a través de indicadores que permiten medir los signos vitales”.

Por su parte Cummings y Worley (2001), indican que, “El diagnóstico es una herramienta de la dirección y se corresponde con un proceso de colaboración entre los miembros de la organización y el consultor para recabar información pertinente, analizarla e identificar un conjunto de variables que permitan establecer conclusiones”.

Perspectivas del Diagnóstico organizacional

El diagnostico organizacional se divide en dos perspectivas principales, una funcional y otra cultural, cada una con sus propios objetivos, métodos y técnicas. Son complementarias entre si y dan origen a dos tipos de diagnóstico y se mencionan a continuación:

Diagnóstico funcional

El diagnóstico funcional (su nombre debido a una perspectiva funcionalista) examina principalmente las estructuras formales e informales de la comunicación, las prácticas de la comunicación que tienen que ver con la producción, la satisfacción del personal, el mantenimiento de la organización, y la innovación.

Dentro de los objetivos que considera este diagnóstico tenemos:

- Evaluar la estructura interna formal e informal del sistema de comunicación y los diferentes canales de comunicación.

- Evaluar los sistemas y procesos de comunicación a nivel interpersonal, grupal, departamental, e interdepartamental.
- Evaluar los sistemas y procesos de la comunicación externa de la organización, entidades públicas y privadas con las cuales existe interdependencia.
- Evaluar el papel, la eficiencia y la necesidad de la tecnología de la comunicación organizacional.

Dentro de la perspectiva funcionalista los métodos más usados son la entrevista, el cuestionario, el análisis de las redes de comunicación, la entrevista grupal, el análisis de experiencias críticas de comunicación, y el análisis de la difusión de mensajes.

Las técnicas aplicables son:

- Entrevista. Esta técnica se complementa con el cuestionario y permite recoger información que puede ser investigada hasta en sus mínimos detalles en una conversación personal con los miembros de una organización.
- Cuestionario. Permite recoger mayor cantidad de información de mayor cantidad de gente y de una manera más rápida y más económica que otros métodos; y facilita el análisis estadístico.
- Análisis de transmisión de mensajes. Consiste en un cuestionario especializado que descubre el proceso de difusión de un mensaje en la organización, desde su punto de origen hasta que logra alcanzar a los diferentes miembros de la misma. Este método revela el tiempo que toma la difusión de un mensaje, su proceso comunicativo, quienes bloquean la comunicación, las redes de comunicación informal y la manera como se procesa la información.
- El análisis de experiencias críticas de comunicación. Sirve para conocer las experiencias positivas y negativas que existen dentro de la organización y la efectividad o ineffectividad de las mismas.

- Análisis de redes de comunicación. Analiza la estructura de comunicación de una organización y su efectividad. Se evalúa quien se comunica con quién, que grupos existen en la organización, qué miembros actúan como puente entre los grupos, los bloqueos que sufre la información, el contenido de la comunicación y la cantidad de información difundida.
- La entrevista grupal. Esta técnica selecciona un cierto número de miembros representativos de la organización para ser entrevistados como grupo. La entrevista se suele centrar en aspectos críticos de la comunicación organizacional.

Diagnóstico cultural

El diagnóstico cultural es una sucesión de acciones cuya finalidad es descubrir los valores y principios básicos de una organización, el grado en que éstos son conocidos y compartidos por sus miembros y la congruencia que guardan con el comportamiento organizacional.

Los objetivos desde la perspectiva interpretivista son:

- Evaluar el papel de la comunicación en la creación, mantenimiento y desarrollo de la cultura de una organización.
- Evaluar el contenido de las producciones comunicacionales y el significado que tiene para sus miembros, tales como conversaciones, ritos, mitos, filosofía y valores.
- Entender la vida organizacional y el papel de la comunicación desde la perspectiva de los miembros de la organización.

Las manifestaciones conceptuales y simbólicas están constituidas por las siguientes categorías y elementos:

- Espirituales: Ideología / filosofía, símbolos, mitos e historia.
- Conductuales: Lenguaje, comportamiento no verbal, rituales y formas de interacción.

- Estructurales: Políticas y procedimientos, normas, sistemas de status internos, estructura del poder.
- Materiales: Tecnología, instalaciones, mobiliario y equipo.

Métodos y técnicas

El proceso del diagnóstico cultural se apoya en ciertas herramientas. En cuanto a su aplicación, básicamente podemos hablar de dos enfoques: el cualitativo y el cuantitativo.

Con el primero se busca la medición precisa de ciertas variables establecidas de antemano y su posterior comparación, el segundo depende más de la agudeza de la percepción del investigador al analizar los datos.

Técnicas cualitativas aplicables:

- Observación. Para llevarla a cabo, el investigador puede optar por convertirse en un miembro más del grupo (observación participante), o bien por observarlos desde fuera (observación no participante u ordinaria). El investigador debe ganarse, en cualquier caso, la confianza de las personas que va a estudiar, lograr su aceptación y evitar en lo posible que presencia interfiera o perturbe de algún modo las actividades cotidianas del grupo.
- Entrevistas individuales. Es muy importante que en las entrevistas se logre lo que se conoce con el nombre de “simpatía”. Esta implica el establecimiento de un clima de confianza mutua, comprensión y afinidad emocional entre el entrevistador y el entrevistado.
- Análisis de documentos. El investigador reunirá una colección de documentos diversos que necesitan ser interpretados a fin de extraer la información que contienen sobre la historia y características de la organización, y que lo llevarán a inferir algunos aspectos importantes de la cultura de la misma.

- Discusión en grupos pequeños. Sesiones de grupo con una discusión dirigida.
- Dramatización. Proporciona datos sobre la percepción que la gente tiene de ciertos papeles, relaciones y situaciones de trabajo.
- Técnicas proyectivas. Consiste en presentar a un sujeto un material poco estructurado, con instrucciones vagas y pidiéndole que lo organice a su manera, cosas que no puede hacer sin proyectar la estructura de su propia personalidad.

Técnicas cuantitativas aplicables:

Encuesta. La información recogida por medio de esta técnica puede emplearse para un análisis cuantitativo con el fin de identificar y conocer la magnitud de los problemas que se suponen o se conocen en forma parcial o imprecisa. El método que puede utilizarse para levantar la encuesta es el cuestionario.

Etapas del diagnóstico organizacional

Generación de información, la cual a la vez abarca tres aspectos:

- La forma en que se recolecta la información, las herramientas y los procesos usados
- La metodología utilizada para recopilar la información, la cual sigue dos corrientes, los métodos usados para obtener información desde el cliente (entrevistas cuestionarios) y los usados para obtenerla desde el consultor (observación)
- La frecuencia con que se recolecta la información, la cual depende de la estabilidad del sistema.

Organización de la información, es necesario considerar tres aspectos claves:

- El diseño de procedimientos para el proceso de la información,
- El almacenamiento apropiado de los datos.

- El ordenamiento de la información, de modo que sea fácil de consultar

Análisis e interpretación de la información:

Que consiste en separar los elementos básicos de la información y examinarlos con el propósito de responder a las cuestiones planteadas al inicio de la investigación.

Beneficios del Diagnóstico Organizacional

Los beneficios pueden ser a corto, mediano o largo y estos son algunos:

- Conciencia del estado actual de la empresa en un ambiente altamente competitivo
- Identificación de las áreas potenciales de desarrollo organizacional
- Calificación comparativa de las diferentes áreas de la organización frente a empresas de la categoría
- Creación de elementos de análisis para el desarrollo de planes futuros

Edificación de las bases para el desarrollo de Benchmarking y para el perfeccionamiento de indicadores de gestión.

Clima organizacional

El clima organizacional hace referencia al ambiente psicosocial en el que se desenvuelven los miembros de una organización, dice relación con el trabajo “cotidiano y las metas estratégicas, aprovechando la oportunidad de utilizar una variable no económica para impactar sobre los resultados de la empresa o institución” (Marchant, 2005) (p.134).

Para Keith (2003) el clima organizacional es el ambiente humano dentro del cual realizan su trabajo los empleados de una empresa. Este se refiere al ambiente de un departamento o una unidad importante de la organización, como, por ejemplo, una sucursal de la organización.

Sin embargo, Martínez (2008) menciona que el clima organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, rendimiento, productividad y satisfacción. Posee las siguientes características:

- a) Es un conjunto molecular y sintético como la personalidad.
- b) Es una configuración particular de variables situacionales.
- c) Sus elementos constitutivos pueden variar, aunque el clima puede seguir siendo el mismo.
- d) Tiene una connotación de continuidad no tan permanente como la cultura, y puede cambiar después de una intervención particular.
- e) Está determinado por las características, conductas aptitudes y expectativas de personas y por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
- f) Está basado en las características de la realidad externa tal como las percibe el observador o el actor.
- g) Puede ser difícil describirlo con palabras, aunque sus resultados pueden identificarse fácilmente.
- h) Tiene consecuencias sobre el comportamiento.
- i) Es un determinante directo del comportamiento, porque actúa sobre las actitudes y expectativas.

De igual manera Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001) consideran que un ambiente estable es una inversión a largo plazo. Los directivos de las organizaciones deben percatarse de que el medio, forma parte del activo de la empresa y, como tal, valorarlo. Los empleados sienten que el clima es favorable cuando están haciendo algo útil que les proporciona un sentido de valor personal. Con frecuencia desean trabajos que representen un desafío, que sean

intrínsecamente satisfactorios. Muchos trabajadores buscan también la responsabilidad y la oportunidad de tener éxito.

Davis y Newstrom (1993) por su parte indican que “Los elementos clave que contribuyen a crear un clima favorable son la calidad de liderazgo; grado de confianza; comunicación ascendente y descendente; sentimientos de realizar un trabajo útil; responsabilidad, recompensas justas; presiones razonables del empleo; oportunidad controles razonables; estructura y burocracia, y compromiso del empleado: participación” (p. 71, 27).

De ello se puede decir que las organizaciones tienen personalidades, y el clima organizacional es una medida de esa personalidad; por lo tanto, el clima organizacional recibe una fuerte influencia por parte de la conducta de las personas que se encuentran en la organización, la estructura de ésta y los procesos.

Todas las personas que pertenecen a las empresas se preocupan por el mejoramiento de la conducta dentro de ellas. Sin embargo, los gerentes tienen una mayor responsabilidad debido a que son los que toman decisiones que afectan a multitud de personas en todas las organizaciones

Funciones del Clima Organizacional

En la base del funcionamiento organizacional: define límites, genera un sentido de identidad para los miembros, facilita el compromiso, permite mantener la estabilidad y unidad de la organización, define pautas, normas, controla y guía los comportamientos de las personas que participan en ella. (A. García, 2011).

VARIABLES QUE INFLUYEN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL:

Las variables, según Inmaculada García (1995) son:

- Las características individuales son: los intereses, actitudes y necesidades que una persona trae a una organización y que difieren de las de otras personas, por tanto, sus motivaciones serán distintas.

- Las características del trabajo: son aquellas inherentes a las actividades que va a desempeñar desempeñarse el empleado y que pueden o no satisfacer sus expectativas personales.

“Las características de la situación de trabajo: son los factores del ambiente laboral del individuo, factores estos que se traducen en acciones organizacionales que influyen y motivan a los empleados.” (Inmaculada García, 1995) (p. 115).

Influencias de la Sociedad sobre el Clima Organizacional:

Gibson (1992) plantea que las tendencias que conforman nuestra sociedad en el presente influirán en los climas de las organizaciones futuras. Algunas de estas importantes tendencias sociales y sus repercusiones son:

- Niveles educacionales. Como resultado de la educación moderna, es razonable suponer que los empleados, ahora tienden a ser más conscientes del mundo que los rodea. Buscarán puestos donde se utilice con plenitud sus habilidades y capacidades.
- Diversidad de la fuerza de trabajo. En las últimas dos décadas se ha visto un crecimiento en el número de trabajadores de sexo femenino y de grupos minoritarios. Con esta diversidad, será más difícil la creación de un ambiente de trabajo que sea más motivador y creativo.
- Adelantos Tecnológicos. Muchas organizaciones ahora operan con equipos diferentes a los que se usaban hace veinte años o menos. Muchas prevén cambios todavía más grandes para el futuro.
- Contratos Laborales. Los contratos con los Sindicatos influyen directamente en lo que pueden hacer las organizaciones en dos áreas importantes del clima organizacional: sistemas de diseños de puestos y sistema de recompensas.
- Reglamentos Gubernamentales. Aunque muchos de estos no tienen influencias directas sobre el clima organizacional, todos ellos tienden a disminuir las opciones de la organización. Será cada vez más difícil

funcionar de una forma individualizada que satisfaga las necesidades de una fuerza de trabajo diversa.

- Crecimiento Organizacional. Las grandes organizaciones dominan en forma creciente el ambiente de trabajo de nuestra sociedad. Es difícil crear ambientes de trabajo motivadores, creativos, en las grandes organizaciones donde los empleados no ven fácilmente una conexión entre su propia conducta y el desempeño total de la organización.
- Atractivo del descanso. Desde que la industria de la recreación en tiempo libre ha tenido un gran crecimiento en la sociedad, cada día es más atractivo dejar de trabajar; entonces el trabajo tendrá que ofrecer al empleado algo que no pueda obtener fuera.

Algunas determinaciones específicas del Clima Organizacional:

De acuerdo a Gibson (1992) existen unas determinaciones específicas que deben ser tenidas en cuenta al hablar de Clima organizacional:

- Condiciones económicas. - Las condiciones de la economía pueden influir en muchas de las propiedades propuestas. Las percepciones de riesgo, recompensas y conflictos podrían variar de acuerdo a la forma en que los altibajos de la economía influyen en la organización.
- Estilo de liderazgo. - Es posible que este tenga un fuerte impacto en el clima organizacional. Es posible que influya en los estilos adoptados por los gerentes en todos los niveles de la organización.
- Políticas organizacionales. - Las políticas administrativas influyen en el ambiente para la competencia y los conflictos.
- Valores gerenciales. Es casi seguro que los valores de alta gerencia influyen en el clima organizacional. Como resultado los miembros de algunas organizaciones pueden percibirlos como paternalistas, impersonales, formales o informales, agresivos, pasivos, dignos o indignos de confianza.
- Características de los miembros. - La edad, el modo de vestir y la conducta de los miembros de la organización, o incluso el número de gerentes de

sexo masculino y femenino, pueden tener cierto impacto en algunas propiedades del clima organizacional.

- Tipo de actividad. - La actividad a la que se dedica una organización influirá en su clima. Este clima puede influir en el tipo de personas atraídas como posibles empleados y en la forma en que se comportarán después de contratarlos.

Factores que determinan el clima organizacional

Para los profesores Litwin y Stinger, mencionados por ESAN (2015), existen nueve dimensiones que repercuten en la generación del clima organizacional. Estas son:

1) Estructura

Esta dimensión engloba todo lo referente a las reglas, procedimientos y niveles jerárquicos dentro de una organización. La estructura de una empresa puede condicionar la percepción que los colaboradores tienen sobre su centro de trabajo.

2) Responsabilidad

También conocida como 'empowerment', esta dimensión se refiere al nivel de autonomía que tienen los trabajadores para la realización de sus labores. En este aspecto es importante valorar el tipo de supervisión que se realiza, los desafíos propios de la actividad y el compromiso hacia los resultados.

3) Recompensa

Consiste en la percepción que tienen los colaboradores sobre la recompensa que reciben en base al esfuerzo realizado. Conlleva no sólo el establecimiento de un salario justo, sino de incentivos adicionales (no necesariamente monetarios) que motiven al trabajador a realizar un mejor desempeño.

4) Desafío

Este aspecto se enfoca en el control de los trabajadores sobre el proceso de producción, sean bienes o servicios, y de los riesgos asumidos para la

consecución de los objetivos propuestos. Se trata de un factor muy importante en la medida que contribuye a generar un clima saludable de competitividad.

5) Relaciones

El respeto, la colaboración y el buen trato son aspectos determinantes en esta dimensión en la medida que influyen en la productividad y en la generación de un ambiente grato de trabajo.

6) Cooperación

Aunque guarda similitudes con la dimensión anterior, la 'cooperación' se enfoca principalmente en el apoyo oportuno y la existencia de un sentimiento de equipo que contribuya al logro de objetivos grupales.

7) Estándares

Se refiere a la percepción de los trabajadores sobre los parámetros establecidos por la empresa en torno a los niveles de rendimiento. En cuanto las exigencias sean razonables y coherentes, los colaboradores percibirán que existe justicia y equidad.

8) Conflictos

¿Cuál es la reacción ante una crisis? La forma en la que los superiores enfrentan los problemas y manejan las discrepancias influye en la opinión generalizada que tienen los trabajadores sobre el manejo de conflictos dentro de la empresa.

9) Identidad

Esta última dimensión evoca el sentimiento de pertenencia hacia la organización. Este factor indica qué tan involucrados están los trabajadores con los objetivos de la empresa y qué tan orgullosos se sienten de formar parte de esta

2.3 Marco conceptual

Diagnóstico organizacional.

Es un medio de análisis que permite el cambio de una empresa, de un estado de incertidumbre a otro de conocimiento, para su adecuada dirección, por otro lado, es un proceso de evaluación permanente de la empresa a través de indicadores que permiten medir los signos vitales (Valdez R. 1998)

Clima Organizacional

Oponerse a la realización del cambio, esta oposición puede ser abierta y se manifiesta en huelgas, menor productividad, trabajo defectuoso e incluso sabotaje. La resistencia encubierta se expresa mediante demoras y ausentismos mayores, solicitudes de traslados, renunciaciones, pérdida de motivación, ánimo más bajo y tasas más altas de accidentes o errores. (Hellriegel, D. y Slocum, J., 2004).

Percepciones

Es la manera en la que el cerebro de un organismo interpreta los estímulos sensoriales que recibe a través de los sentidos para formar una impresión consciente de la realidad física de su entorno. También describe el conjunto de procesos mentales mediante el cual una persona selecciona, organiza e interpreta la información proveniente de estímulos, pensamientos y sentimientos, a partir de su experiencia previa, de manera lógica o significativa

3. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Análisis del factor estructura del clima organizacional

Al analizar el factor estructura del clima organizacional de Art pan observamos que el noventa por ciento de los trabajadores sostiene que las tareas están claramente definidas, el 95% tienen claro quién manda en la empresa, de igual manera conocen las políticas de la empresa, la estructura organizativa, la simplicidad para hacer las cosas sin mucho papeleo que obtienen el 80 % dentro la escala de calificación, como se muestra en el cuadro siguiente y en las gráficas 1, 2, 3, 4, 5 y 6 respectivamente.

Sin embargo, el 25% manifiesta que muchas veces no tiene claro a quien reportar, ver cuadro N° 1 y gráfico N° 9.

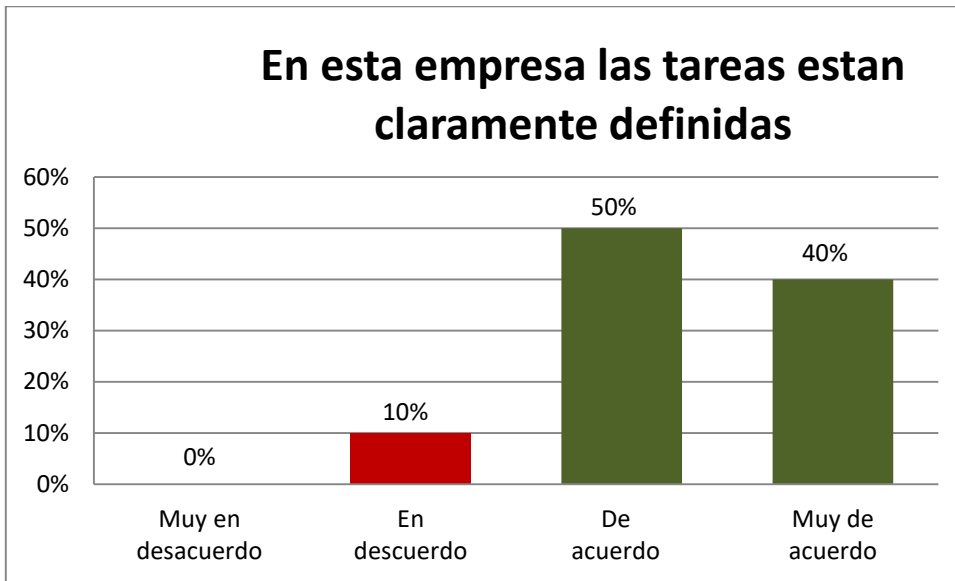
Cuadro N° 1

	FACTORES DE ESTRUCTURA	ESCALA DE CALIFICACIÓN								TOTAL RESPUESTA
		Muy en desacuerdo		En desacuerdo		De acuerdo		Muy de acuerdo		
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	
1	En esta empresa las tareas estan claramente definidas	0	0%	4	10%	20	50%	16	40%	40
2	En esta empresa las tareas están logicamente estructuradas	0	0%	10	25%	18	45%	12	30%	40
3	En esta empresa se tiene claro quien manda y toma las decisiones	0	0%	2	5%	14	35%	24	60%	40
4	Conozco claramente las políticas de esta empresa	4	10%	4	10%	18	45%	14	35%	40
5	Conozco claramente la estructura organizativa de esta empresa	4	10%	4	10%	18	45%	14	35%	40
6	En esta empresa no existen muchos papeleos para hacerlas cosas	2	5%	6	15%	18	45%	14	35%	40
7	El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas	10	25%	8	20%	16	40%	6	15%	40
8	Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación	2	5%	14	35%	12	30%	12	30%	40
9	En esta empresa a veces no se tiene claro a quien reportar	8	20%	22	55%	6	15%	4	10%	40
10	Nuestros jefes muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan	2	5%	2	5%	16	40%	20	50%	40
T O T A L		32	8%	76	19%	156	39%	136	34%	400

Fuente: Encuesta

Elaboración: Los autores

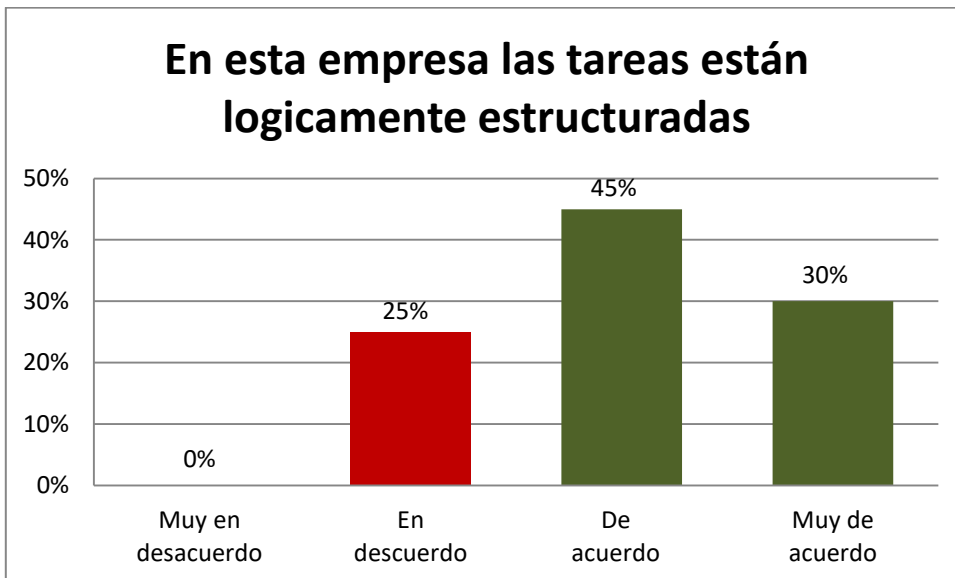
Gráfico N° 1



Fuente: Cuadro N° 1

Elaboración: los autores

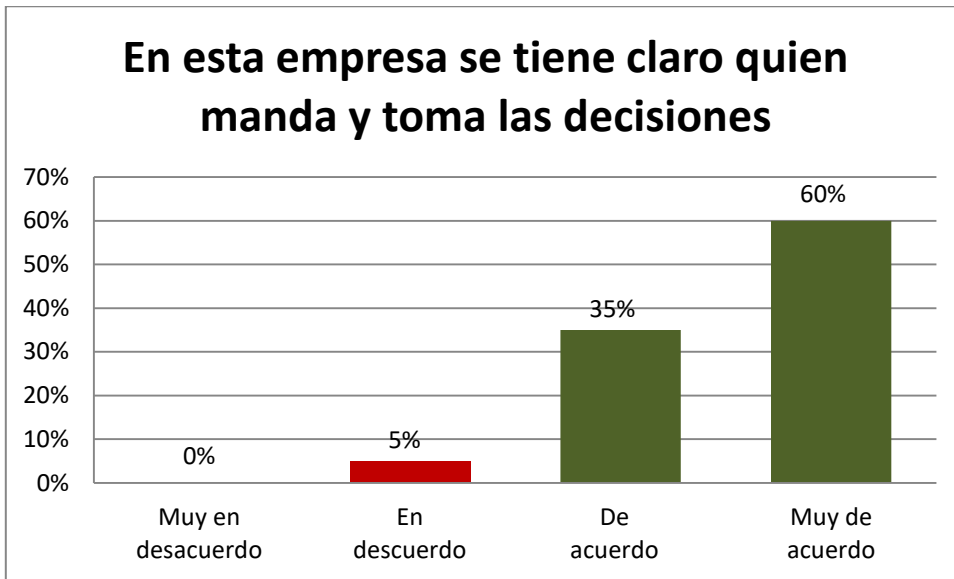
Gráfico N° 2



Fuente: Cuadro N° 1

Elaboración: los autores

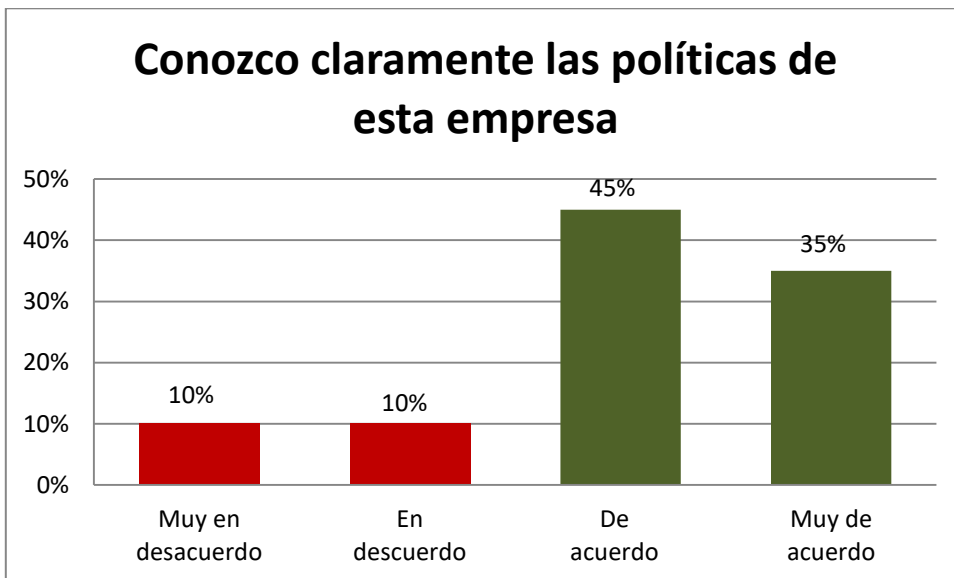
Gráfico N° 3



Fuente: Cuadro N° 1

Elaboración: los autores

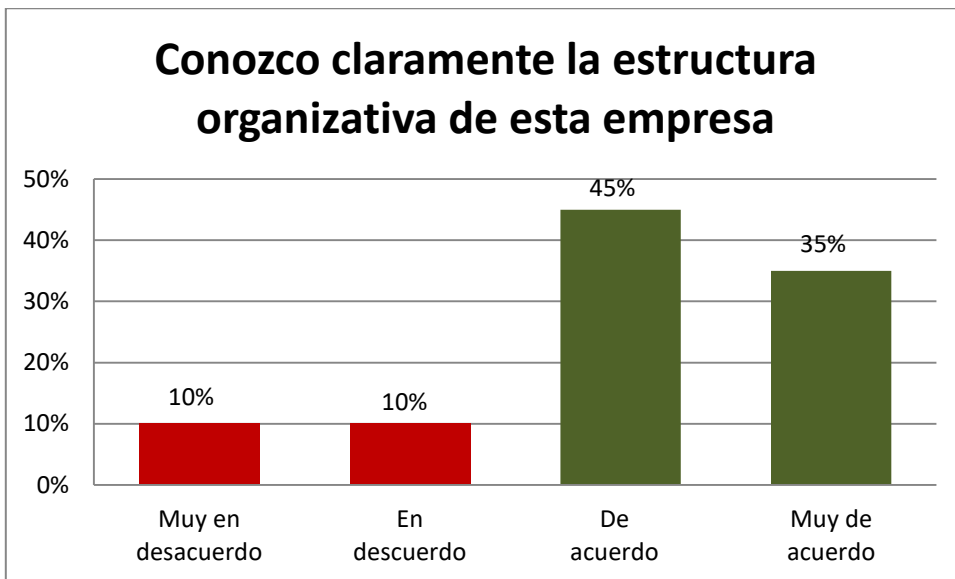
Gráfico N° 4



Fuente: Cuadro N° 1

Elaboración: los autores

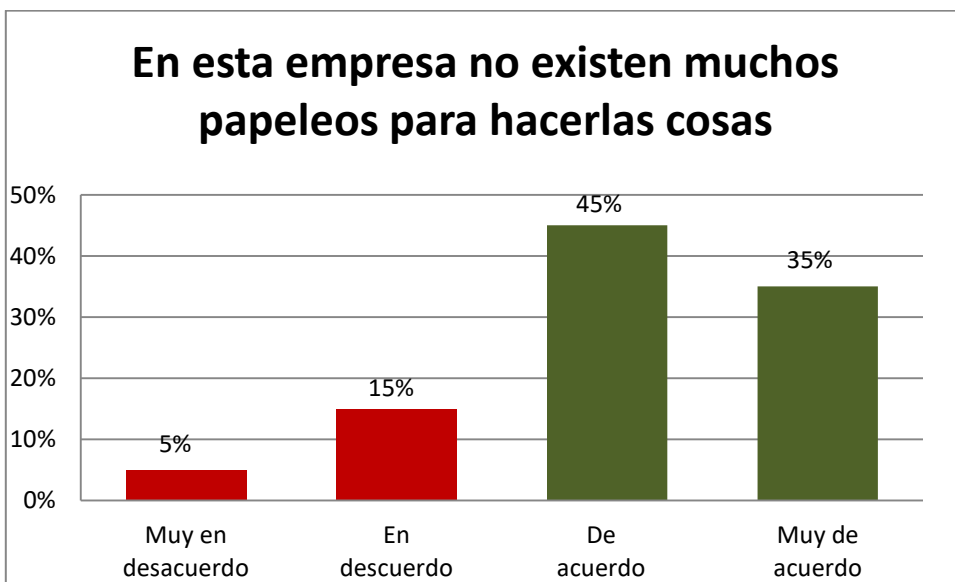
Gráfico N° 5



Fuente: Cuadro N° 1

Elaboración: los autores

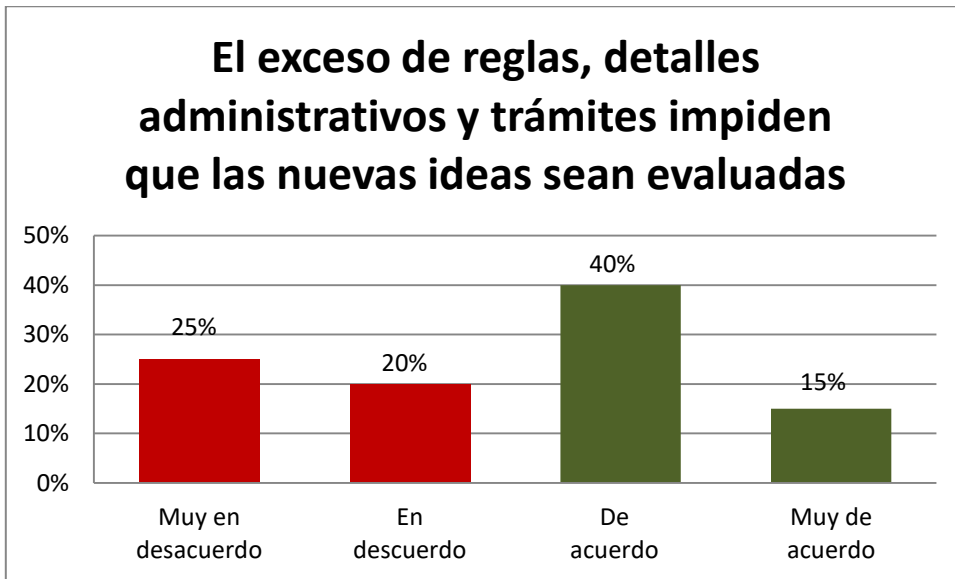
Gráfico N° 6



Fuente: Cuadro N° 1

Elaboración: los autores

Gráfico N° 7



Fuente: Cuadro N° 1

Elaboración: los autores

Gráfico N° 8



Fuente: Cuadro N° 1

Elaboración: los autores

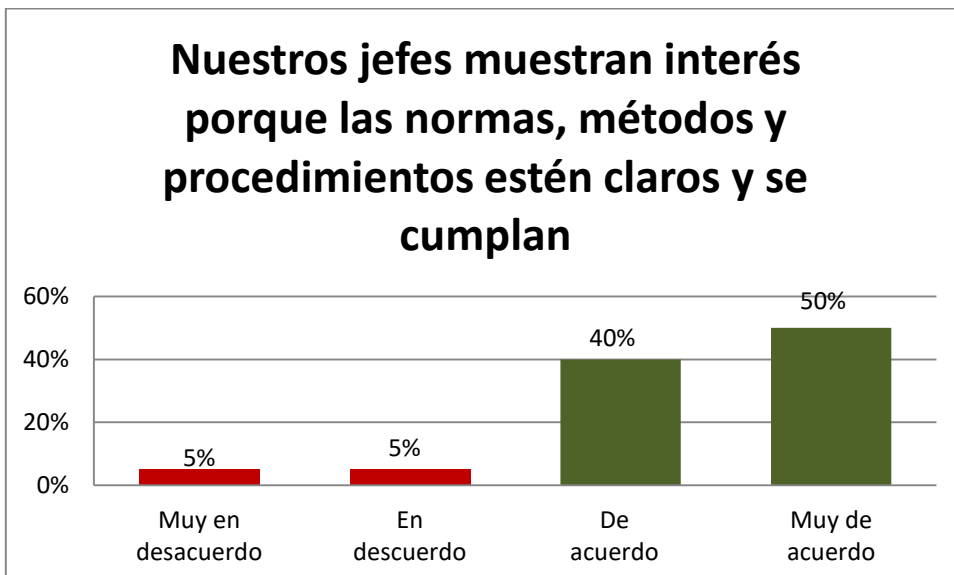
Gráfico N° 9



Fuente: Cuadro N° 1

Elaboración: los autores

Gráfico N° 10



Fuente: Cuadro N° 1

Elaboración: los autores

3.2. Análisis del factor responsabilidad del clima organizacional

En el factor responsabilidad del clima organizacional de Art pan el indicador predominante es: Mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado con un 95% entre de acuerdo y muy de acuerdo; seguido con un 90% entre de acuerdo y muy de acuerdo, A mi jefe le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con él. Ver cuadro N° 2 y gráficos 13 y 12 respectivamente.

En la escala de calificación muy en desacuerdo y en desacuerdo predomina el indicador: en esta empresa cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas con un 60% acumulado. Ver Gráfico N° 16

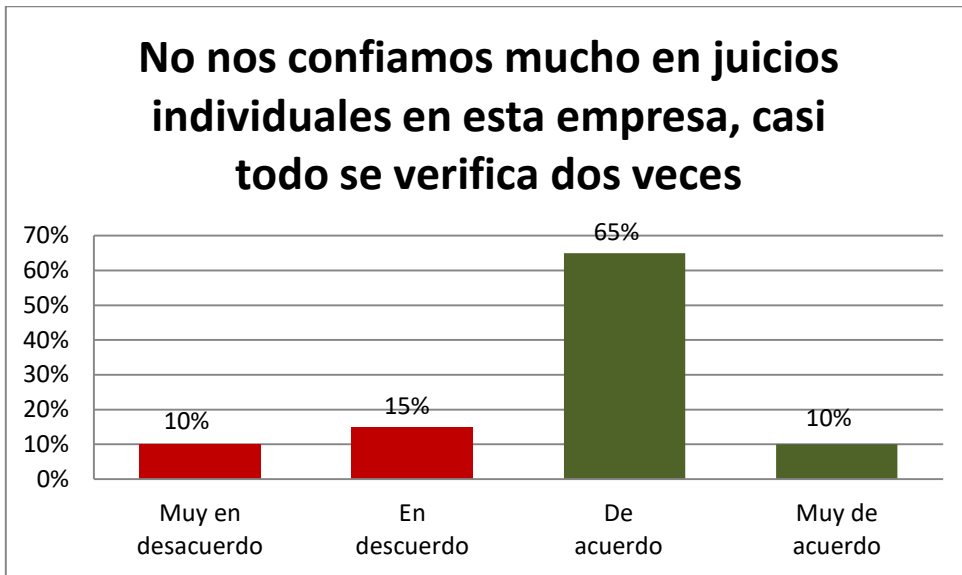
Cuadro N° 2

	FACTOR RESPONSABILIDAD	ESCALA DE CALIFICACIÓN								TOTAL RESPUESTA
		Muy en desacuerdo		En desacuerdo		De acuerdo		Muy de acuerdo		
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	
11	No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta empresa, casi todo se verifica dos veces	4	10%	6	15%	26	65%	4	10%	40
12	A mi jefe le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con él	0	0%	4	10%	18	45%	18	45%	40
13	Mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado	2	5%	0	0%	20	50%	18	45%	40
14	En esta empresa salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mi mismo	0	0%	8	20%	22	55%	10	25%	40
15	Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por si mismas	0	0%	6	15%	16	40%	18	45%	40
16	En esta empresa cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas	10	25%	14	35%	12	30%	4	10%	40
17	En esta empresa uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades	6	15%	10	25%	16	40%	8	20%	40
T O T A L		22	8%	48	17%	130	46%	80	29%	280

Fuente: Encuesta

Elaboración: Los autores

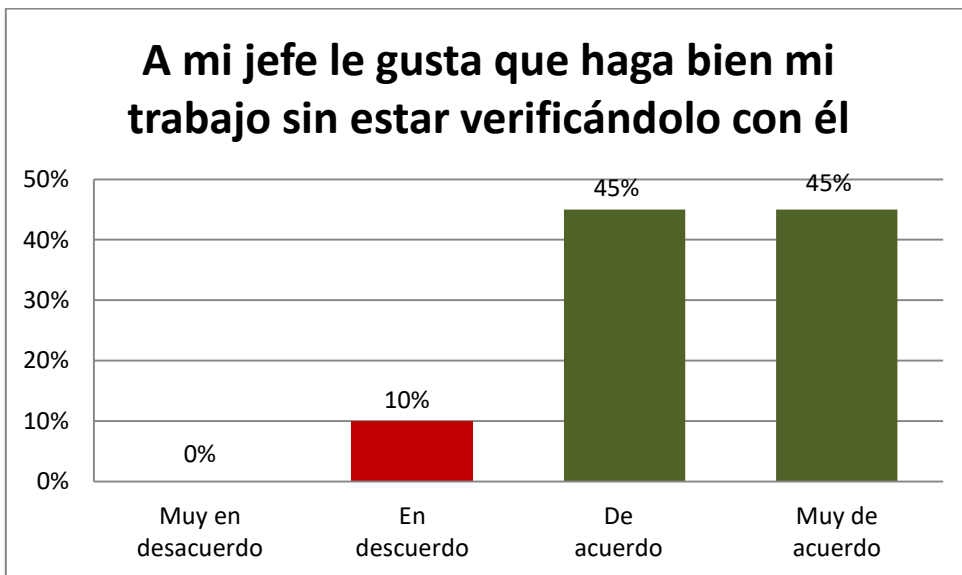
Gráfico N° 11



Fuente: Cuadro N° 2

Elaboración: los autores

Gráfico N° 12



Fuente: Cuadro N° 2

Elaboración: los autores

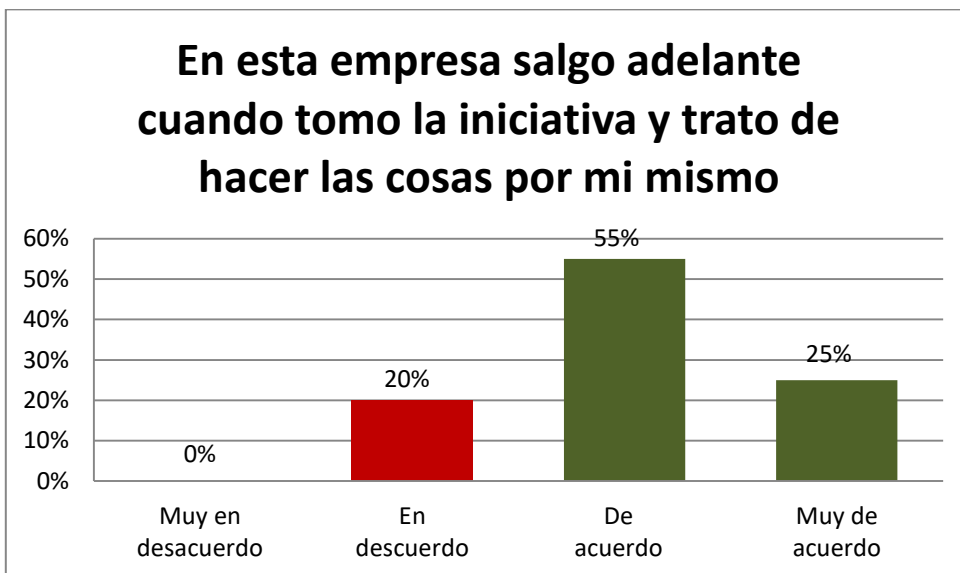
Gráfico N° 13



Fuente: Cuadro N° 2

Elaboración: los autores

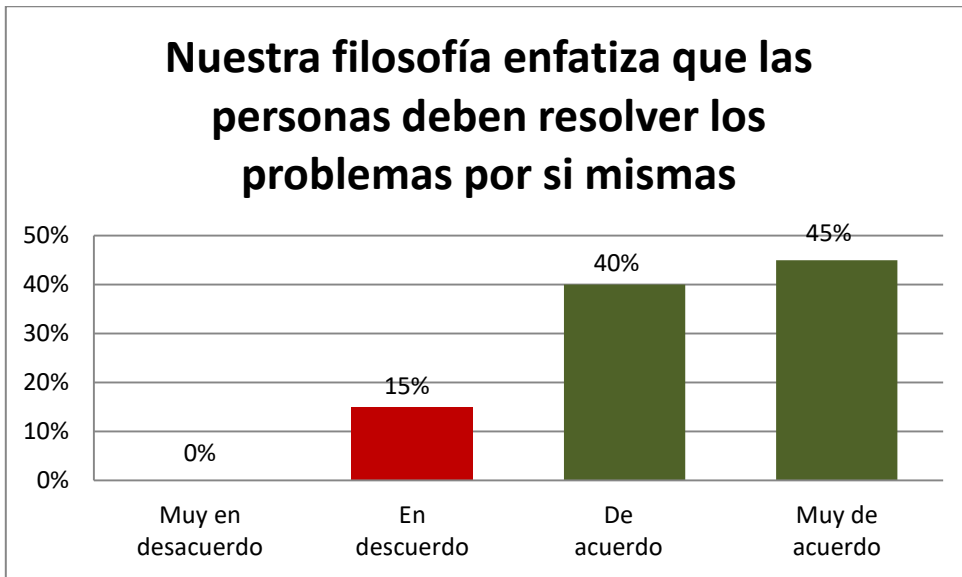
Gráfico N° 14



Fuente: Cuadro N° 2

Elaboración: los autores

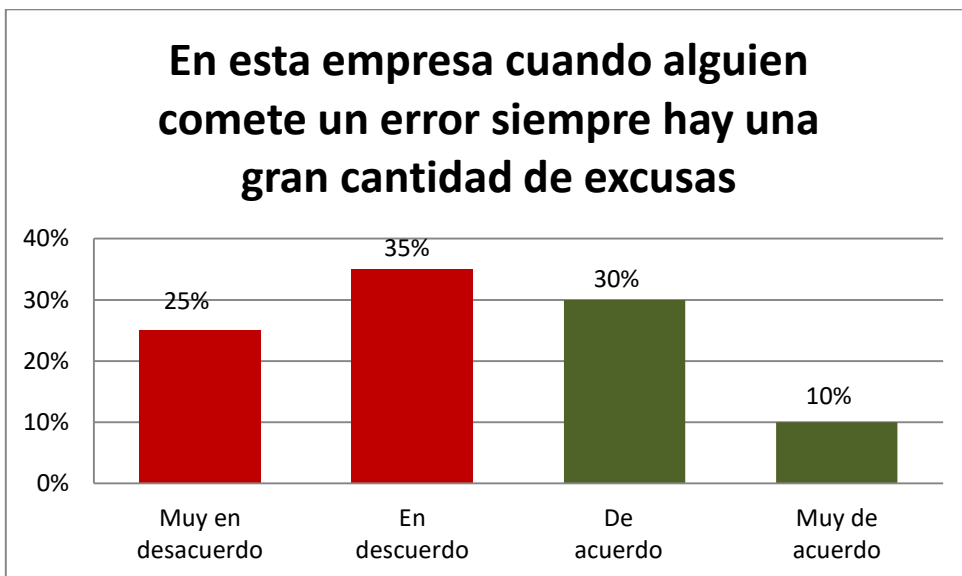
Gráfico N° 15



Fuente: Cuadro N° 2

Elaboración: los autores

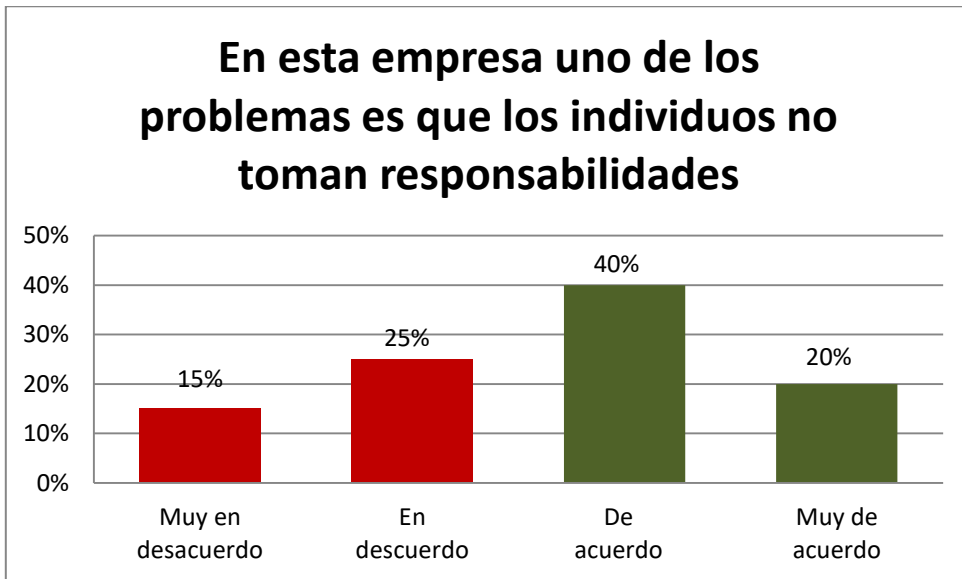
Gráfico N° 16



Fuente: Cuadro N° 2

Elaboración: los autores

Gráfico N° 17



Fuente: Cuadro N° 2

Elaboración: los autores

3.3. Análisis del factor recompensa del clima organizacional

En el factor recompensa el indicador predominante con 90% entre la escala de calificación de acuerdo y muy de acuerdo esta: Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo; seguido con 80% en la misma escala: las recompensas e incentivos que se reciben en esta empresa son mejores que las amenazas y críticas. Cuadro N° 3 y gráficos 20 y 19 respectivamente.

En la escala de calificación muy en desacuerdo y en desacuerdo con 60% predomina el indicador: en esta empresa no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo. Ver cuadro N° 3 y gráfico N° 22.

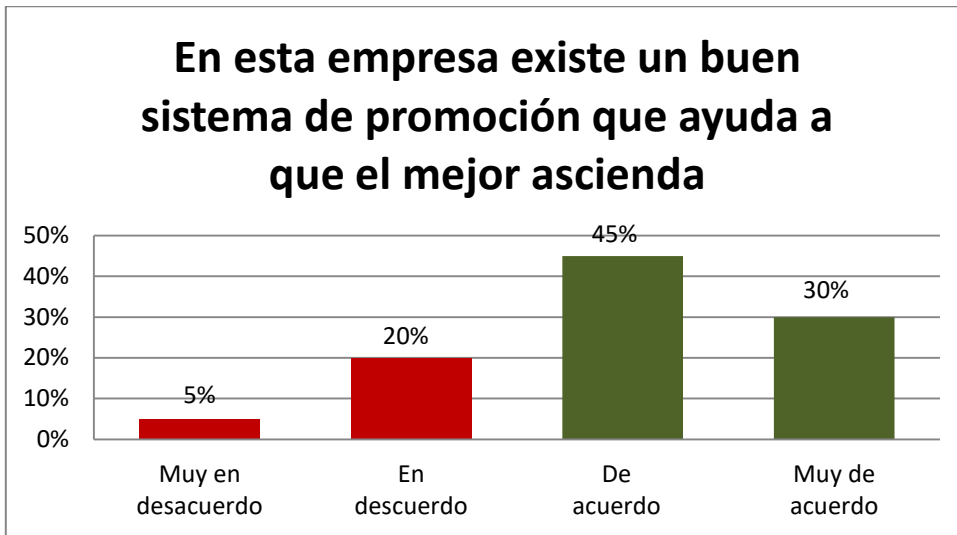
Cuadro N° 3

FACTOR RECOMPENSA	ESCALA DE CALIFICACIÓN								TOTAL RESPUESTA	
	Muy en desacuerdo		En desacuerdo		De acuerdo		Muy de acuerdo			
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%		
18	En esta empresa existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda	2	5%	8	20%	18	45%	12	30%	40
19	Las recompensas e incentivos que se reciben en esta empresa son mejores que las amenazas y críticas	4	10%	4	10%	26	65%	6	15%	40
20	Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo	0	0%	4	10%	20	50%	16	40%	40
21	En esta empresa hay muchísima crítica	6	15%	16	40%	10	25%	8	20%	40
22	En esta empresa no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo	4	10%	20	50%	6	15%	10	25%	40
23	Cuando cometo un error me sancionan	6	15%	14	35%	16	40%	4	10%	40
T O T A L		22	9%	66	28%	96	40%	56	23%	240

Fuente: Encuesta

Elaboración: los autores

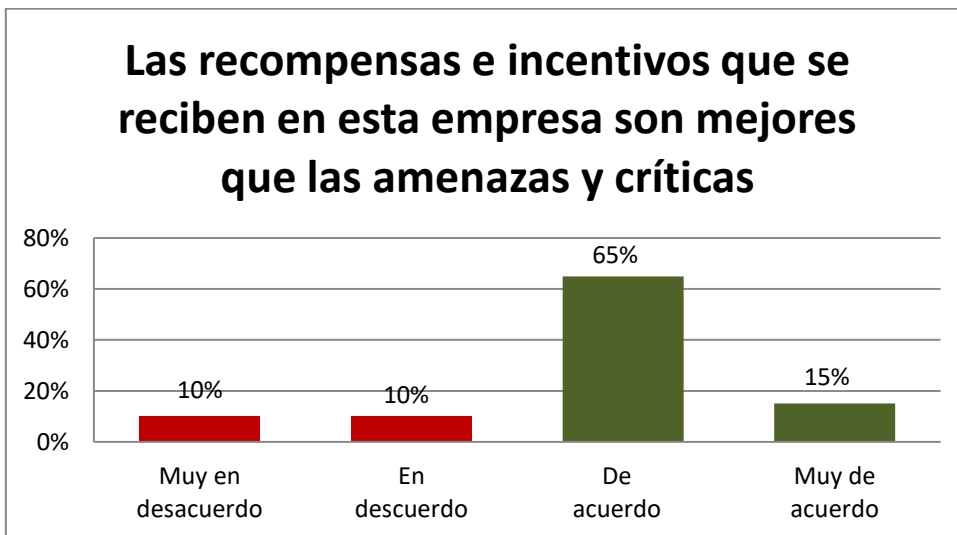
Gráfico N° 18



Fuente: Cuadro N° 3

Elaboración: los autores

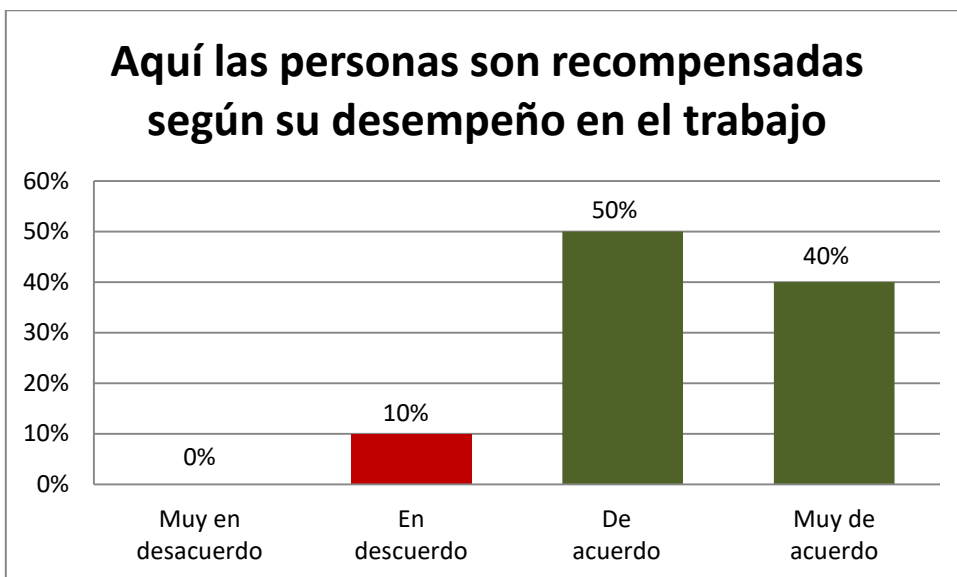
Gráfico N° 19



Fuente: Cuadro N° 3

Elaboración: los autores

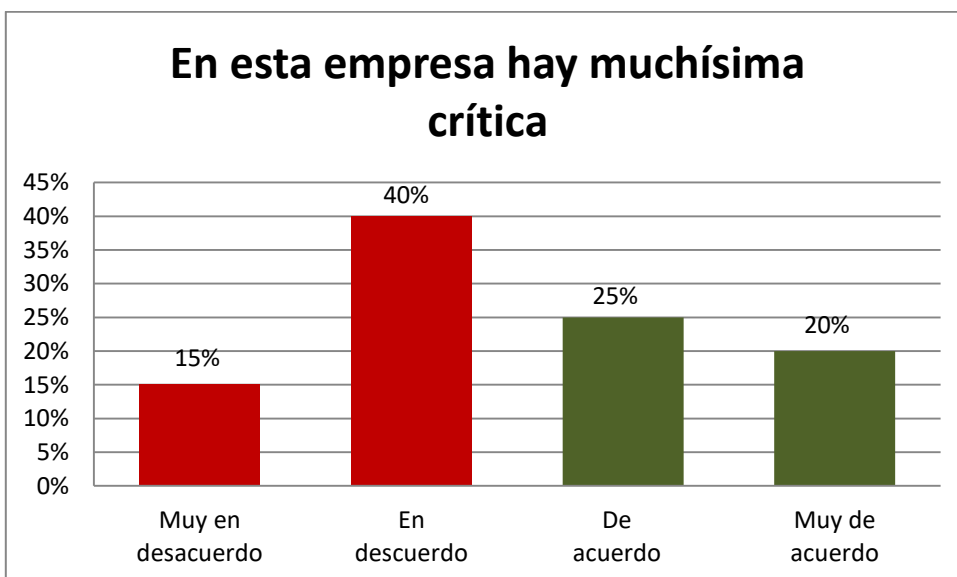
Gráfico N° 20



Fuente: Cuadro N° 3

Elaboración: los autores

Gráfico N° 21



Fuente: Cuadro N° 3

Elaboración: los autores

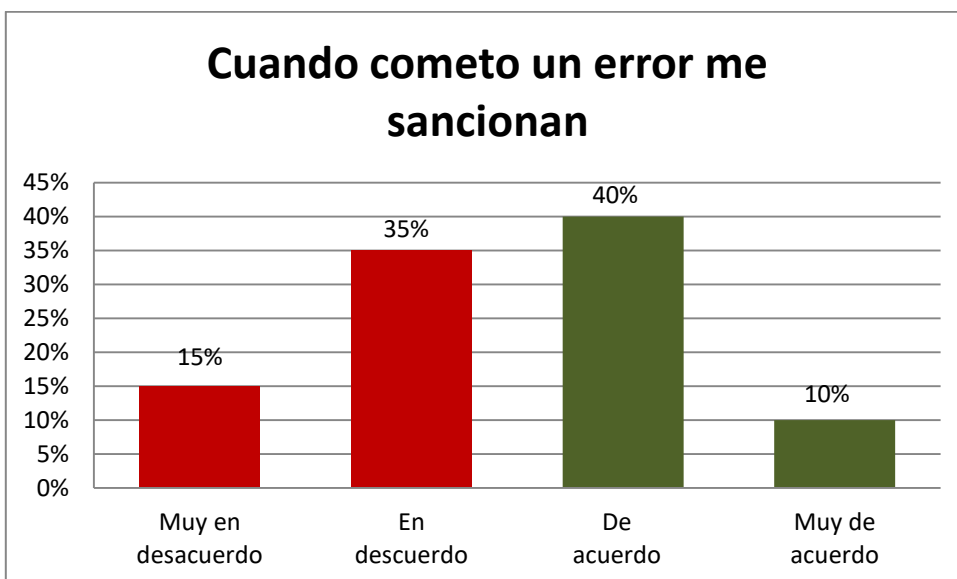
Gráfico N° 22



Fuente: Cuadro N° 3

Elaboración: los autores

Gráfico N° 23



Fuente: Cuadro N° 3

Elaboración: los autores

3.4. Análisis del factor desafíos del clima organizacional

En el factor desafíos existen dos indicadores con 85% en la escala de calificación de acuerdo y muy de acuerdo: La filosofía de esta empresa es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas, pero certeramente y Aquí en la empresa se arriesga por una buena idea. Ver cuadro N° 4, gráficos N° 24 y 28.

En la escala de calificación muy en desacuerdo y en desacuerdo la calificación máxima alcanzada es el indicador: esta empresa ha tomado riesgos en los momentos oportunos con un 25%. Ver cuadro N° 4 y gráfico N° 27.

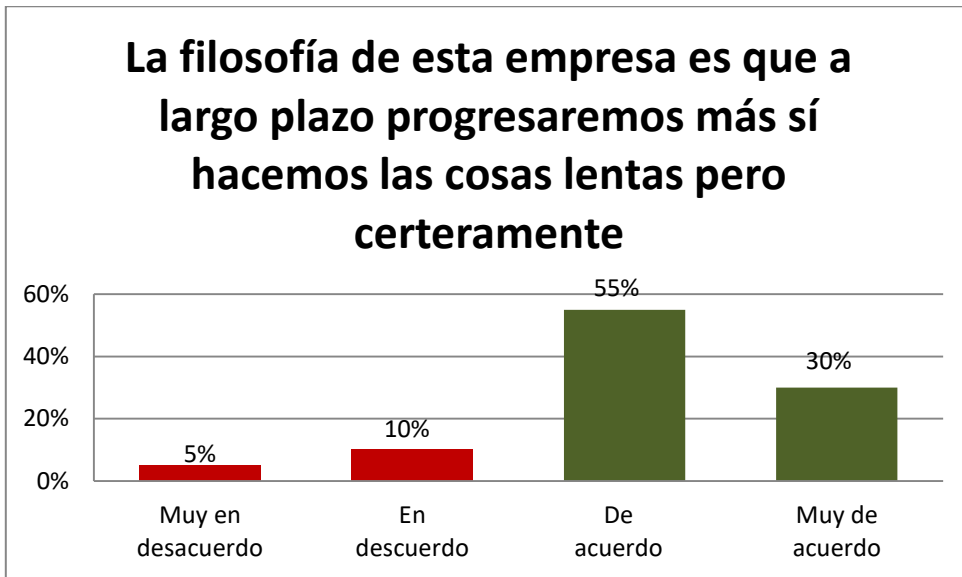
Cuadro N° 4

FACTOR DE DESAFIOS	ESCALA DE CALIFICACIÓN								TOTAL RESPUESTA		
	Muy en desacuerdo		En desacuerdo		De acuerdo		Muy de acuerdo				
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%			
24	La filosofía de esta empresa es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas pero certeramente		2	5%	4	10%	22	55%	12	30%	40
25	Esta empresa ha tomado riesgos en los momentos oportunos		2	5%	8	20%	26	65%	4	10%	40
26	En esta empresa tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia		4	10%	4	10%	22	55%	10	25%	40
27	La toma de decisiones en esta empresa se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad		2	5%	8	20%	20	50%	10	25%	40
28	Aquí la empresa se arriesga por una buena idea		4	10%	2	5%	24	60%	10	25%	40
T O T A L			14	7%	26	13%	114	57%	46	23%	200

Fuente: Encuesta

Elaboración: los autores

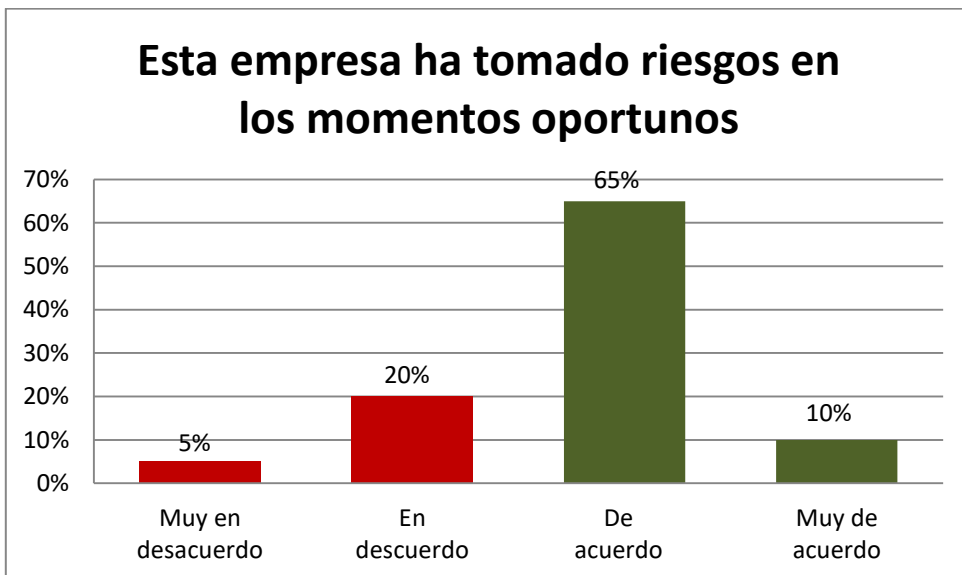
Gráfico N° 24



Fuente: Cuadro N° 4

Elaboración: los autores

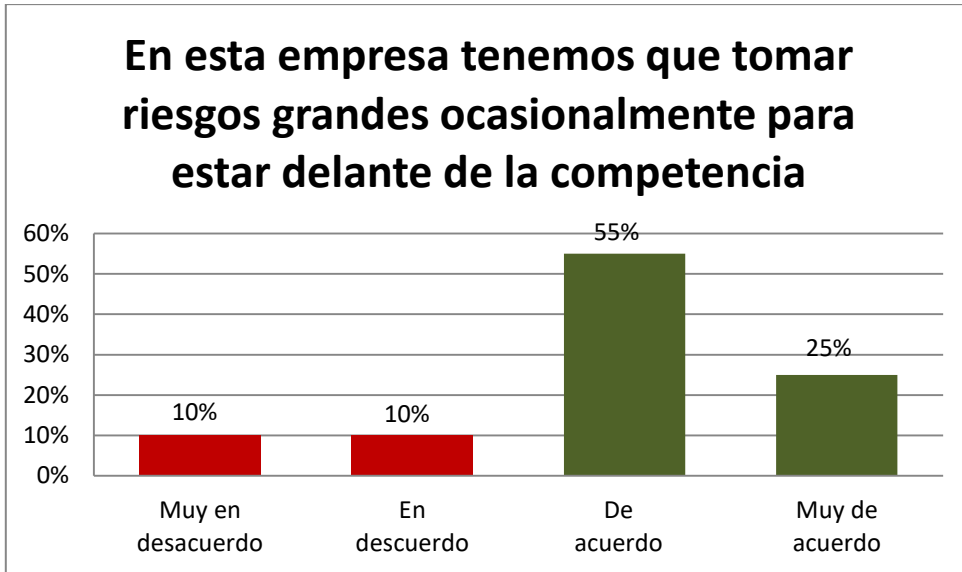
Gráfico N° 25



Fuente: Cuadro N° 4

Elaboración: los autores

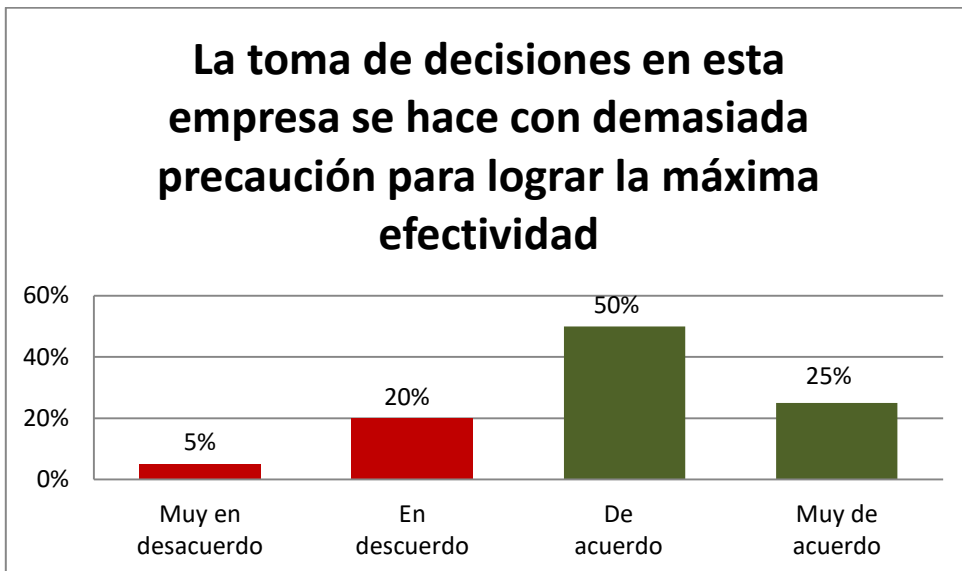
Gráfico N° 26



Fuente: Cuadro N° 4

Elaboración: los autores

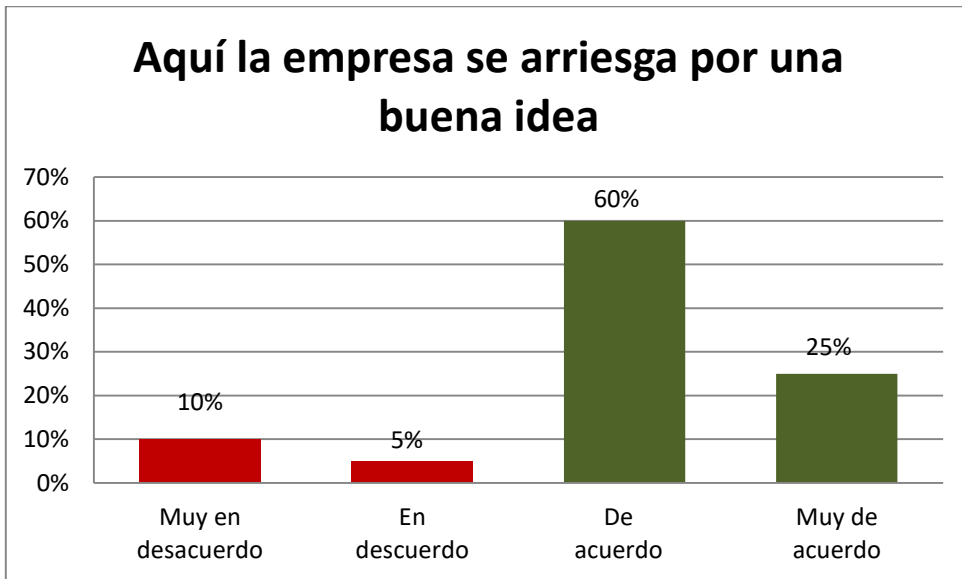
Gráfico N° 27



Fuente: Cuadro N° 4

Elaboración: los autores

Gráfico N° 28



Fuente: Cuadro N° 4

Elaboración: los autores

3.5. Análisis del factor relaciones en el clima organizacional

Las relaciones jefe-trabajador tienden a ser agradables, es el indicador predominante en el factor relaciones con un 100% en la escala de calificación de acuerdo y muy de acuerdo, seguido de: Esta empresa se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones. Ver cuadro N° 5 y gráficos N° 33 y 30.

Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización es el indicador predominante en la escala Muy en desacuerdo y en desacuerdo con el acumulado de 60%. Ver cuadro N° 5, gráfico N° 31.

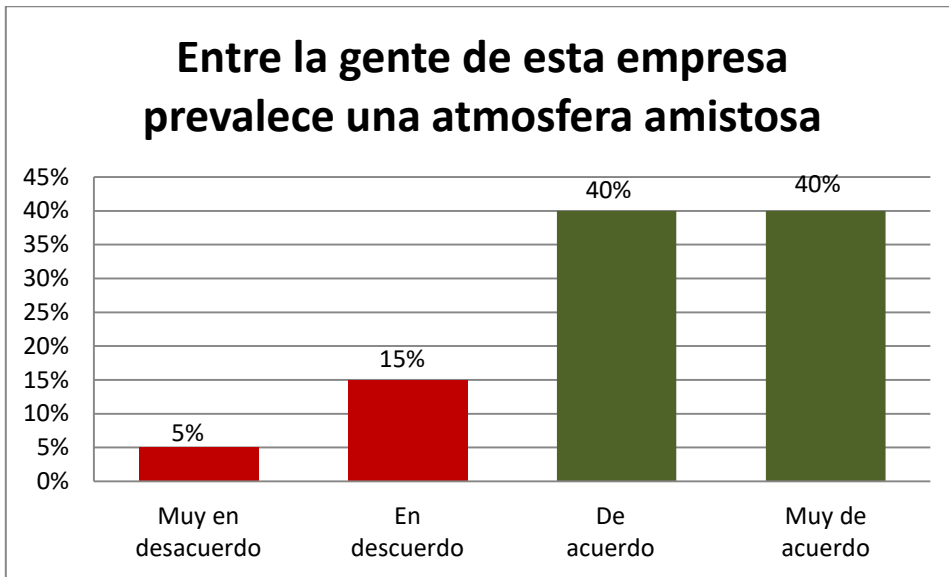
Cuadro N° 5

FACTORES	FACTORES DE RELACIONES	ESCALA DE CALIFICACIÓN								TOTAL RESPUESTA
		Muy en desacuerdo		En desacuerdo		De acuerdo		Muy de acuerdo		
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	
29	Entre la gente de esta empresa prevalece una atmosfera amistosa	2	5%	6	15%	16	40%	16	40%	40
30	Esta empresa se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones	2	5%	2	5%	22	55%	14	35%	40
31	Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización	8	20%	16	40%	8	20%	8	20%	40
32	Las personas en esta empresa tienden a ser frías y resevadas entre sí	6	15%	10	25%	16	40%	8	20%	40
33	Las relaciones jefe-trabajador tienden a ser agradables	0	0%	0	0%	20	50%	20	50%	40
T O T A L		18	9%	34	17%	82	41%	66	33%	200

Fuente: Encuesta

Elaboración: los autores

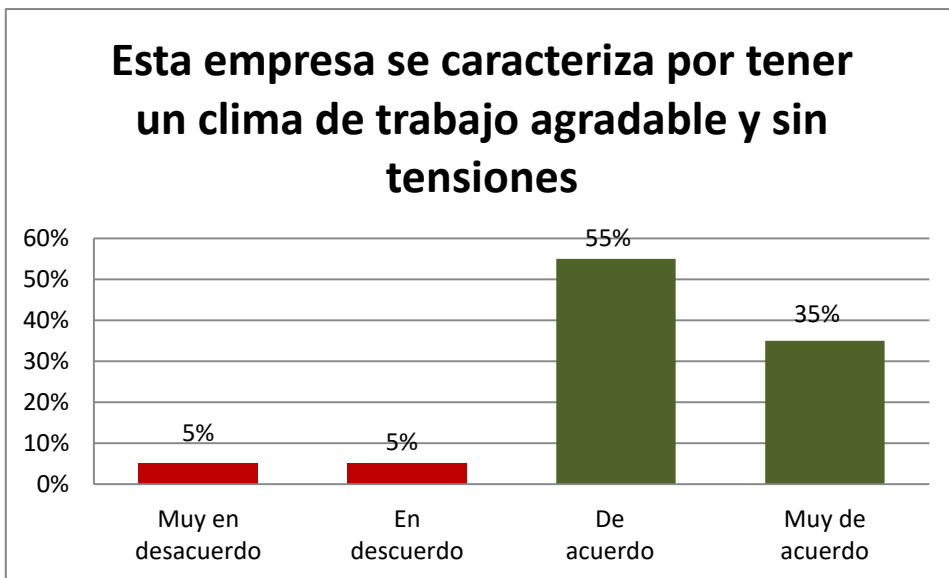
Gráfico N° 29



Fuente: Cuadro N° 5

Elaboración: los autores

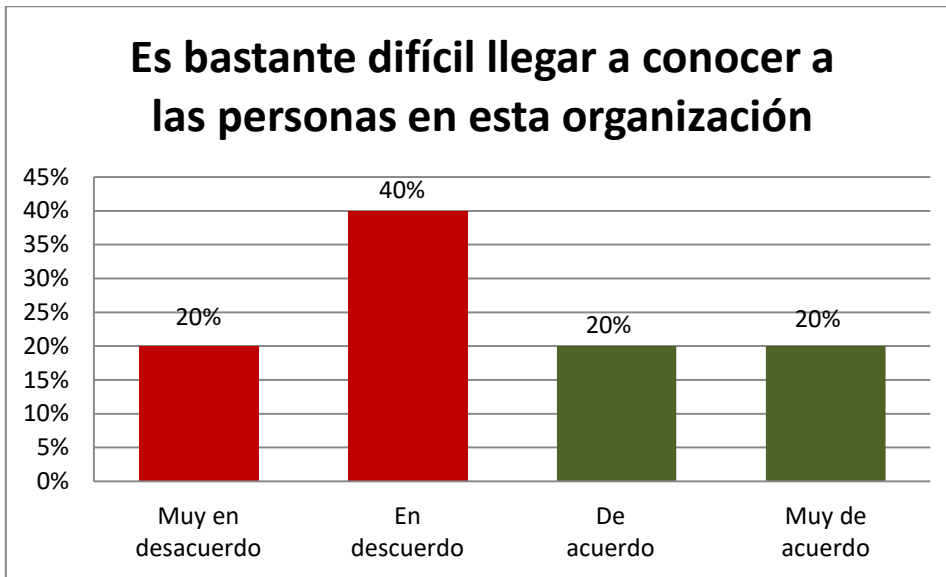
Gráfico N° 30



Fuente: Cuadro N° 5

Elaboración: los autores

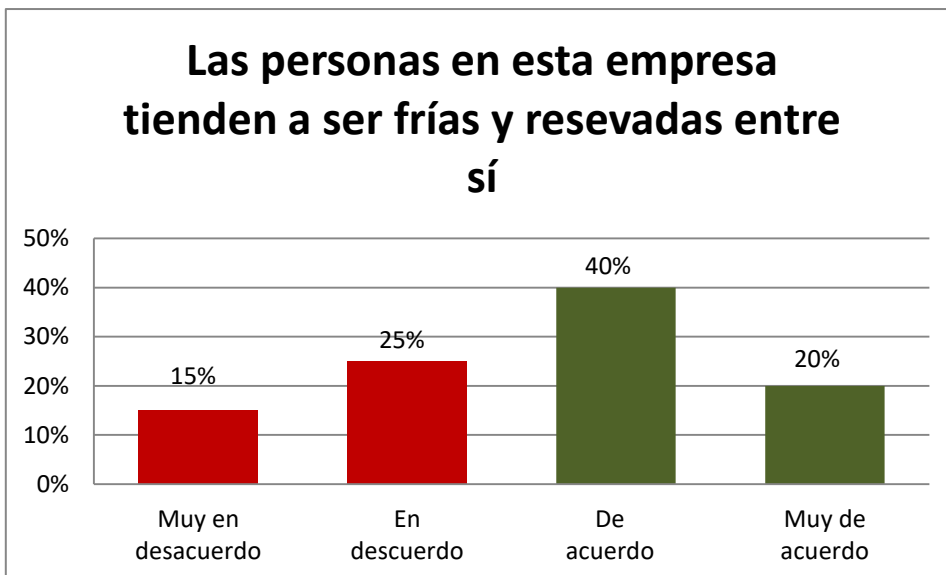
Gráfico N° 31



Fuente: Cuadro N° 5

Elaboración: los autores

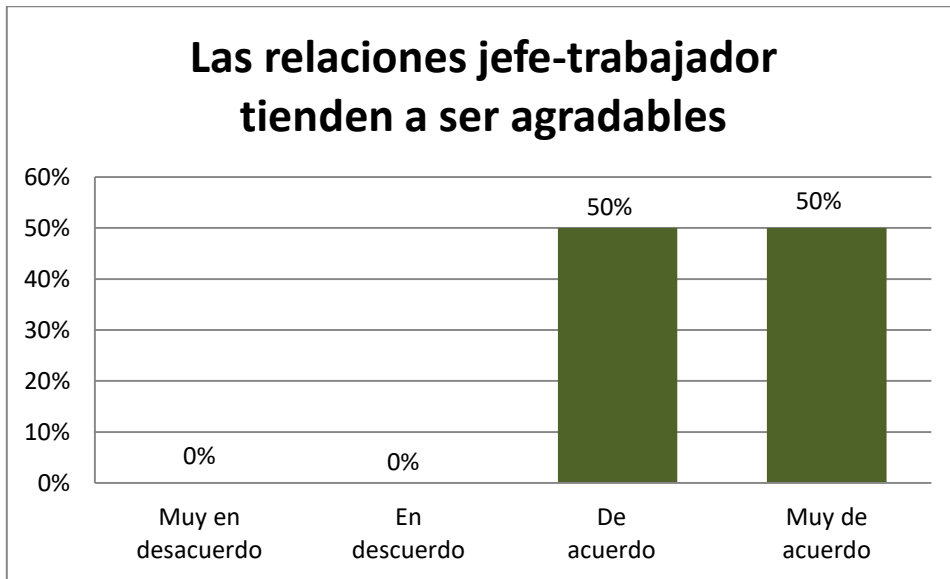
Gráfico N° 32



Fuente: Cuadro N° 5

Elaboración: los autores

Gráfico N° 33



Fuente: Cuadro N° 5

Elaboración: los autores

3.6. Análisis del factor cooperación del clima organizacional

En el factor cooperación el indicador predominante en un 100% es: la Dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar, seguido de: Me siento orgulloso de mi desempeño, que alcanza un 95% acumulado en calificación de acuerdo y muy de acuerdo. Ver cuadro N° 6 y gráfico 35, 39.

En la calificación muy en desacuerdo y en desacuerdo los indicadores están muy bajos y alcanzan como máximo el 7%. Ver cuadro N° 6 y gráficos 34, 38 y 39. El indicador más alto alcanza 23% en el acumulado y está referido: Aquí es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño. Ver cuadro N° 6 y gráfico N° 38.

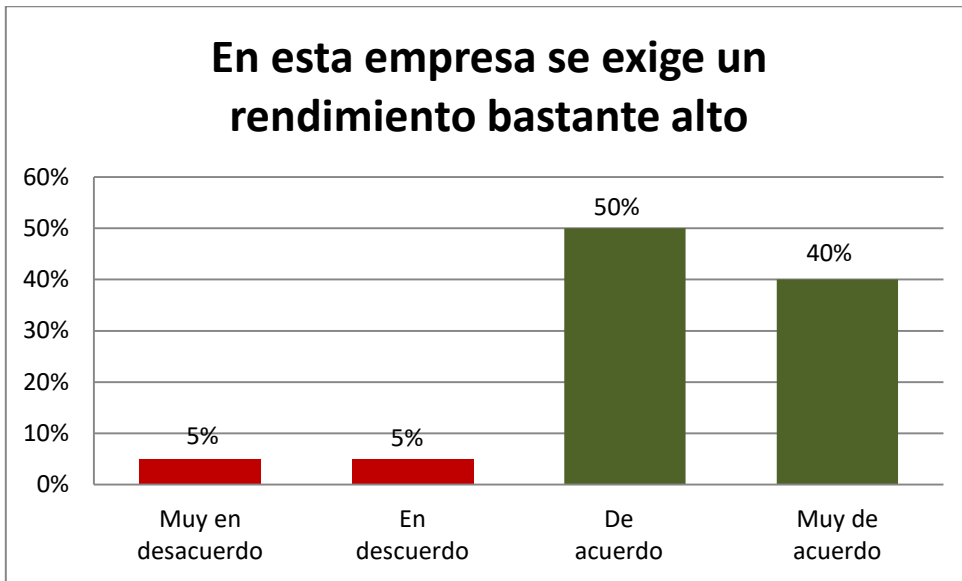
Cuadro N° 6

	FACTOR DE COOPERACIÓN	ESCALA DE CALIFICACIÓN								TOTAL RESPUESTA
		Muy en desacuerdo		En desacuerdo		De acuerdo		Muy de acuerdo		
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	
34	En esta empresa se exige un rendimiento bastante alto	2	5%	2	5%	20	50%	16	40%	40
35	La Dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar	0	0%	0	0%	20	50%	20	50%	40
36	En esta empresa siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y	2	5%	6	15%	20	50%	12	30%	40
37	La Dirección piensa que si todas las personas están contentas la productividad marcará bien	0	0%	0	0%	22	55%	18	45%	40
38	Aquí es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño	2	5%	18	45%	12	30%	8	20%	40
39	Me siento orgulloso de mi desempeño	2	5%	0	0%	16	40%	22	55%	40
T O T A L		8	3%	26	11%	110	46%	96	40%	240

Fuente: Encuesta

Elaboración: los autores

Gráfico N° 34



Fuente: Cuadro N° 6

Elaboración: los autores

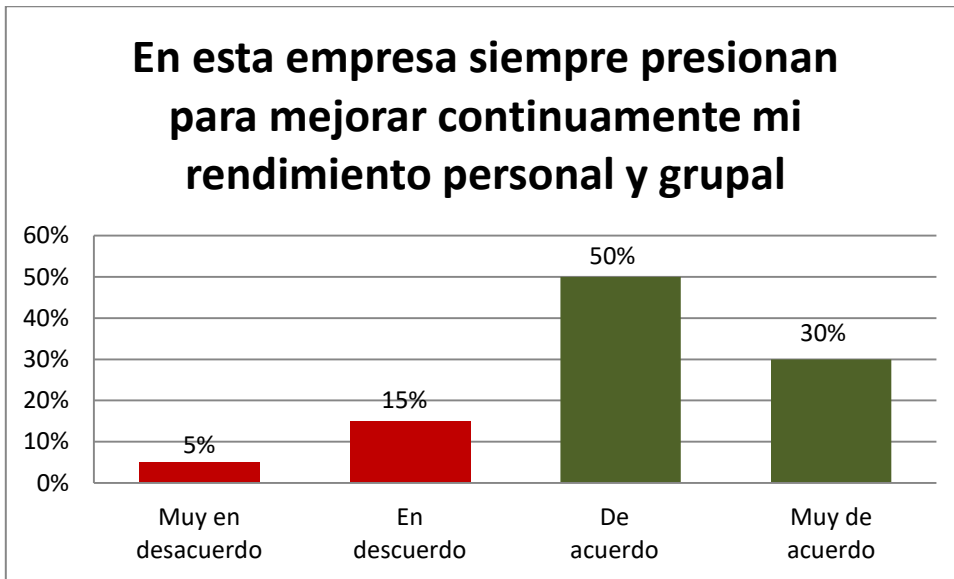
Gráfico N° 35



Fuente: Cuadro N° 6

Elaboración: los autores

Gráfico N° 36



Fuente: Cuadro N° 6

Elaboración: los autores

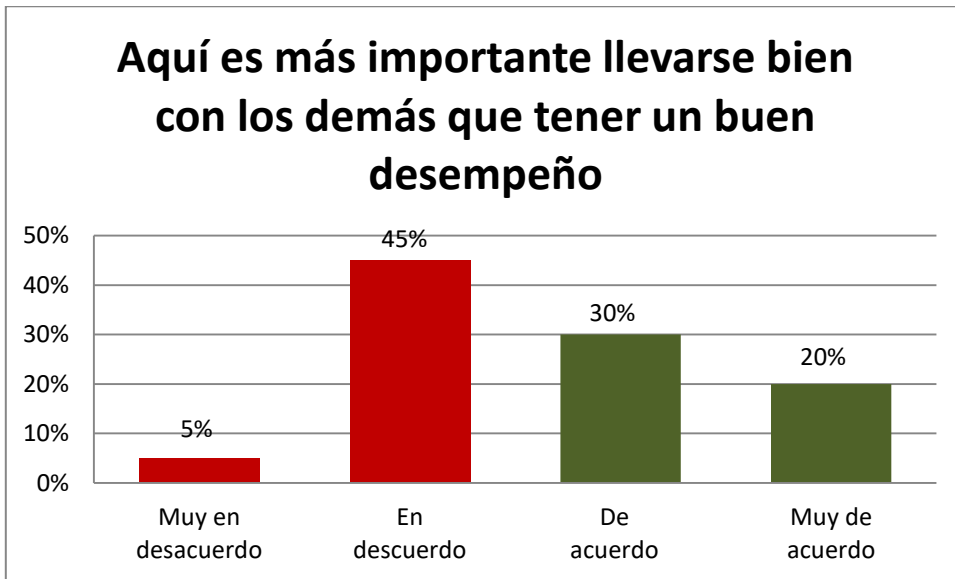
Gráfico N° 37



Fuente: Cuadro N° 6

Elaboración: los autores

Gráfico N° 38



Fuente: Cuadro N° 6

Elaboración: los autores

Gráfico N° 39



Fuente: Cuadro N° 6

Elaboración: los autores

3.7. Análisis del factor estándares del clima organizacional

En este factor en la calificación de acuerdo y muy de acuerdo predomina: las personas dentro de esta empresa no confían verdaderamente una en la otra, alcanza un 90% de calificación. Seguido de: los jefes hablan a cerca de mis aspiraciones dentro la empresa, con un 80% acumulado. Ver cuadro 7 y gráficos 43 y 44 respectivamente.

En la calificación muy en desacuerdo y en desacuerdo el indicador; la filosofía de nuestros jefes enfatiza el factor humano, como se sienten las personas obtiene un 55%. Ver cuadro 7 y gráfico N° 41.

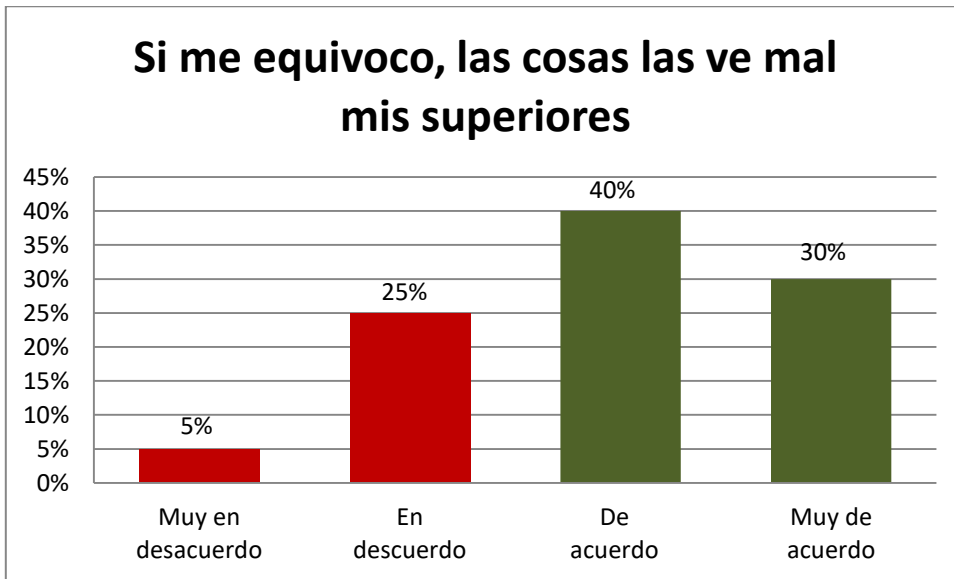
Cuadro N° 7

FACTOR ESTÁNDARES	ESCALA DE CALIFICACIÓN								TOTAL RESPUESTA	
	Muy en desacuerdo		En desacuerdo		De acuerdo		Muy de acuerdo			
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%		
40	Si me equivoco, las cosas las ve mal mis superiores	2	5%	10	25%	16	40%	12	30%	40
41	La filosofía de nuestros jefes enfatiza el factor humano, cómo se sienten las personas, etc.	6	15%	16	40%	10	25%	8	20%	40
42	Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil	4	10%	8	20%	16	40%	12	30%	40
43	Las personas dentro de esta empresa no confían verdaderamente una en la otra	4	10%	0	0%	22	55%	14	35%	40
44	Los jefes hablan acerca de mis aspiraciones dentro de la empresa	4	10%	4	10%	16	40%	16	40%	40
T O T A L		20	10%	38	19%	80	40%	62	31%	200

Fuente: Encuesta

Elaboración: los autores

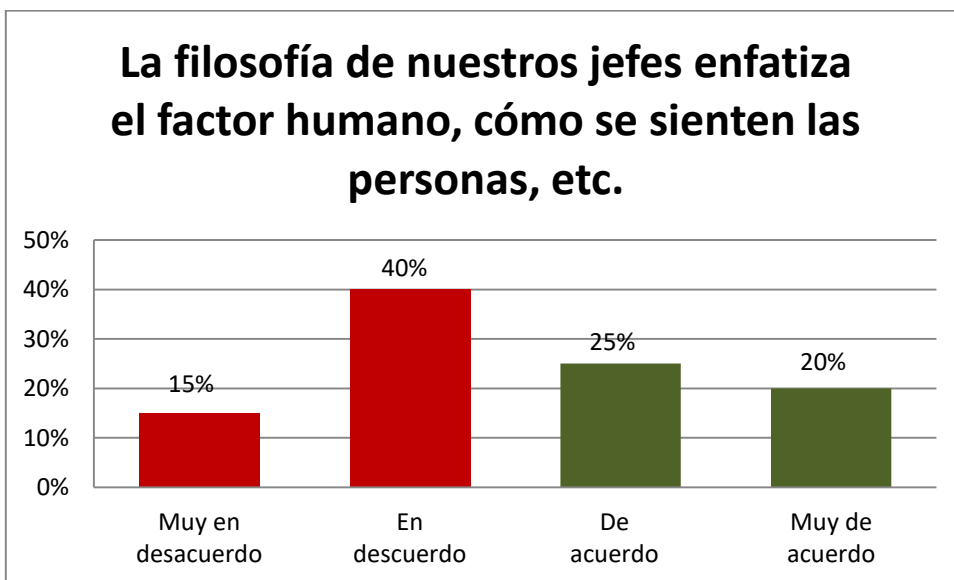
Gráfico N° 40



Fuente: Cuadro N° 7

Elaboración: los autores

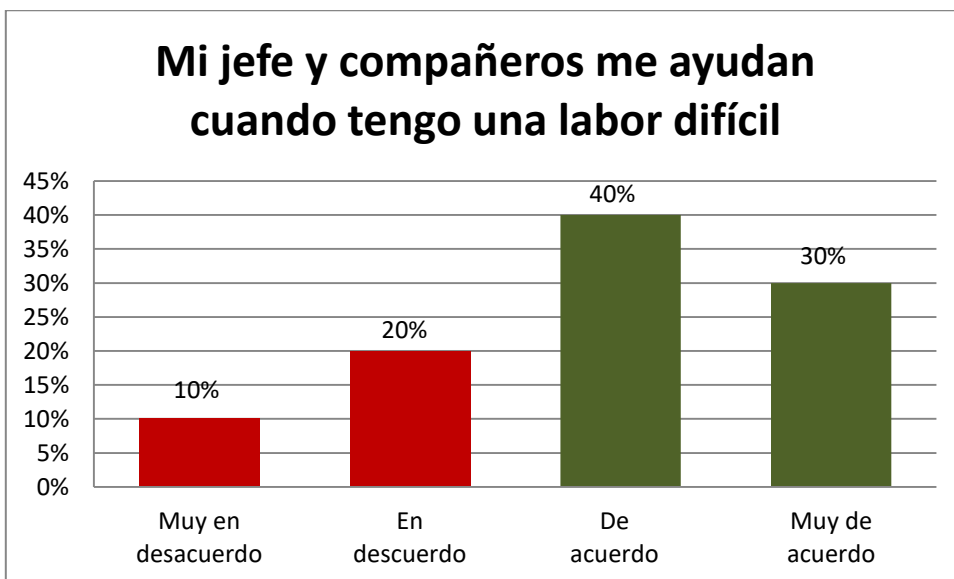
Gráfico N° 41



Fuente: Cuadro N° 7

Elaboración: los autores

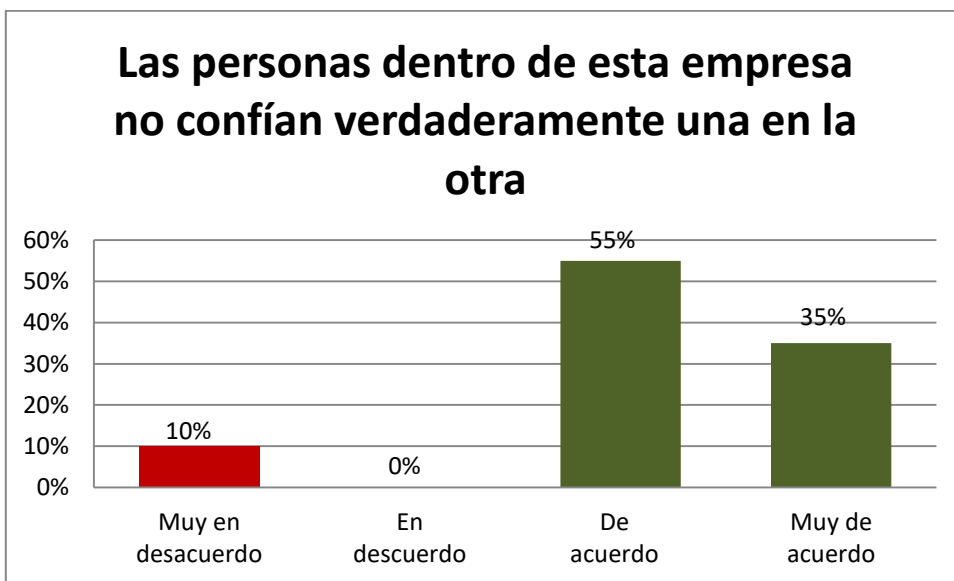
Gráfico N° 42



Fuente: Cuadro N° 7

Elaboración: los autores

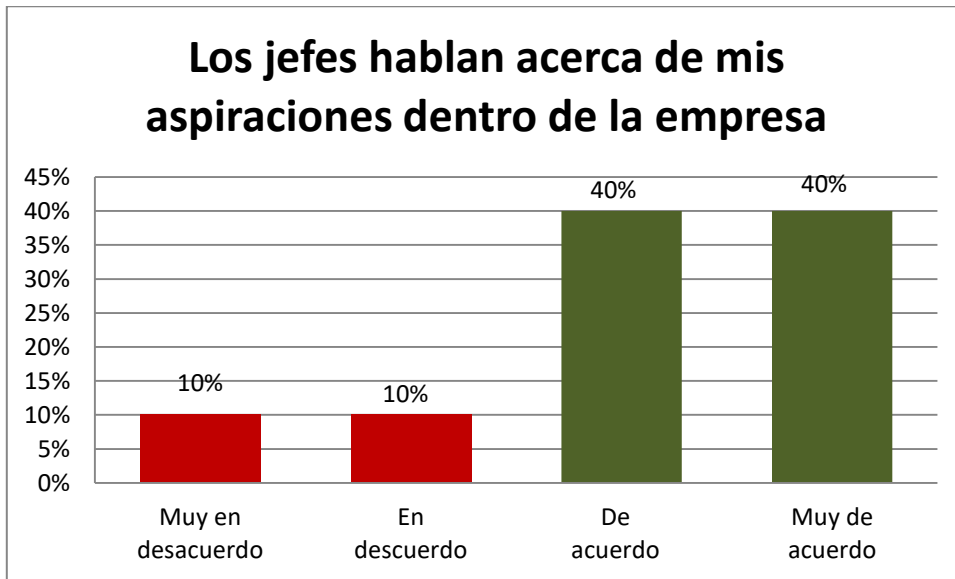
Gráfico N° 43



Fuente: Cuadro N° 7

Elaboración: los autores

Gráfico N° 44



Fuente: Cuadro N° 7

Elaboración: los autores

3.8. Análisis del factor conflicto en el clima organizacional

En el factor conflicto en la escala de calificación de acuerdo y muy de acuerdo sobresalen los indicadores de: siempre puedo usar lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes y lo más importante en la empresa, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible, con un 75%. Ver cuadro N° 8 y gráficos N° 48 y 49, respectivamente.

Predomina en la escala de calificación muy de acuerdo y en desacuerdo el indicador: en esta empresa se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos con 45%. Ver cuadro N° 8 y gráfico N° 45

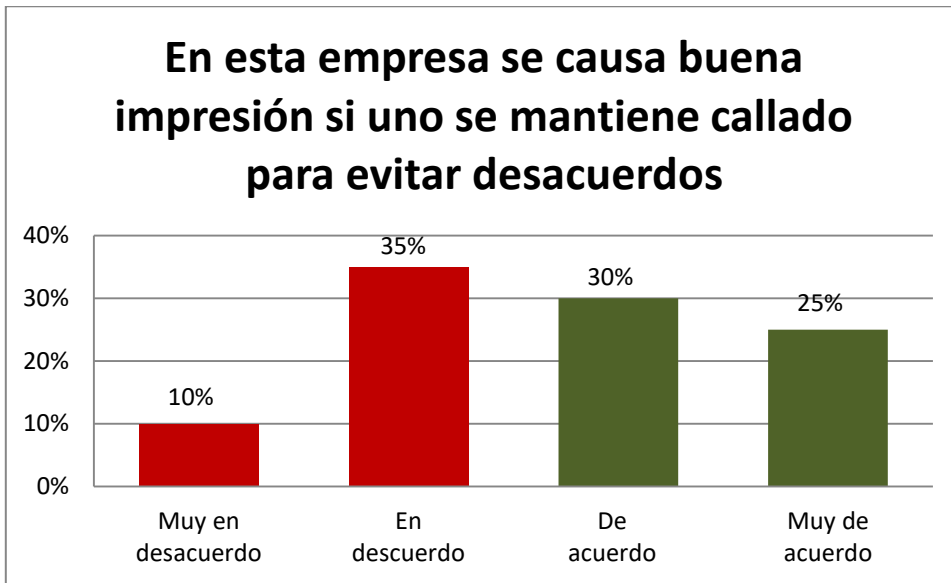
Cuadro N° 8

FACTOR CONFLICTO	ESCALA DE CALIFICACIÓN								TOTAL RESPUESTA	
	Muy en desacuerdo		En desacuerdo		De acuerdo		Muy de acuerdo			
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%		
45	En esta empresa se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos	4	10%	14	35%	12	30%	10	25%	40
46	La actitud de nuestros jefes es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable	2	5%	12	30%	18	45%	8	20%	40
47	Los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos	4	10%	10	25%	22	55%	4	10%	40
48	Siempre puedo usar lo que pienso aunque no esté de acuerdo con mis jefes	6	15%	4	10%	24	60%	6	15%	40
49	Lo más importante en la empresa, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible	2	5%	8	20%	16	40%	14	35%	40
T O T A L		18	9%	48	24%	92	46%	42	21%	200

Fuente: Encuesta

Elaboración: los autores

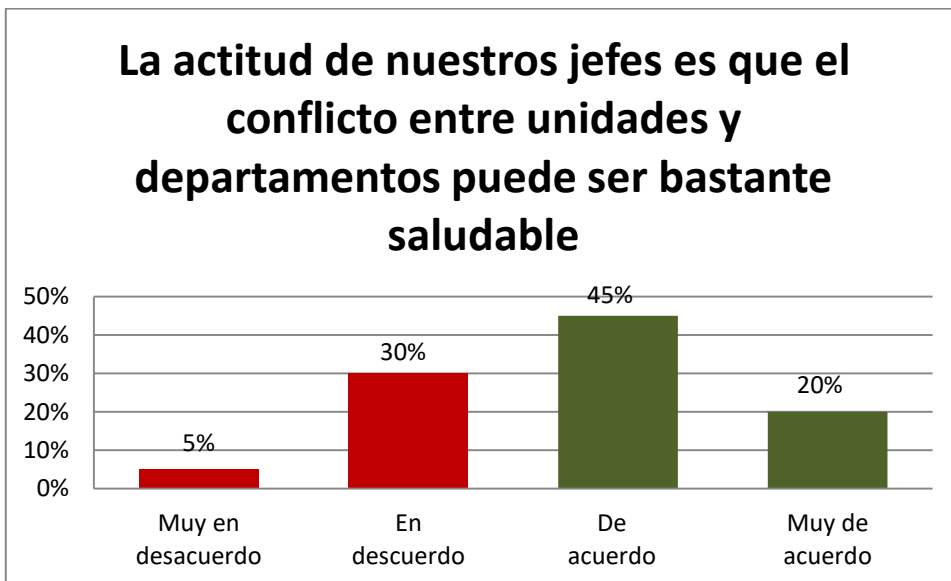
Gráfico N° 45



Fuente: Cuadro N° 8

Elaboración: los autores

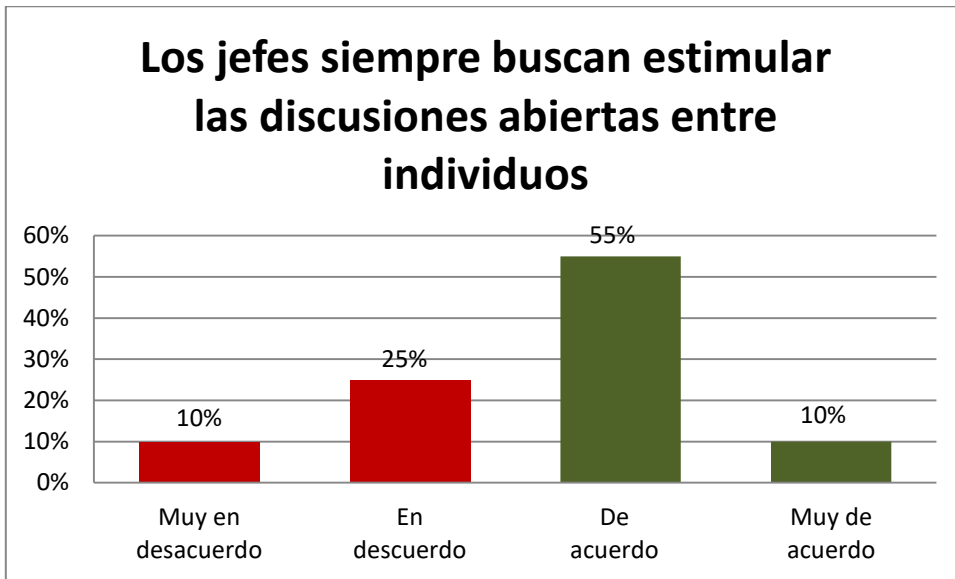
Gráfico N° 46



Fuente: Cuadro N° 8

Elaboración: los autores

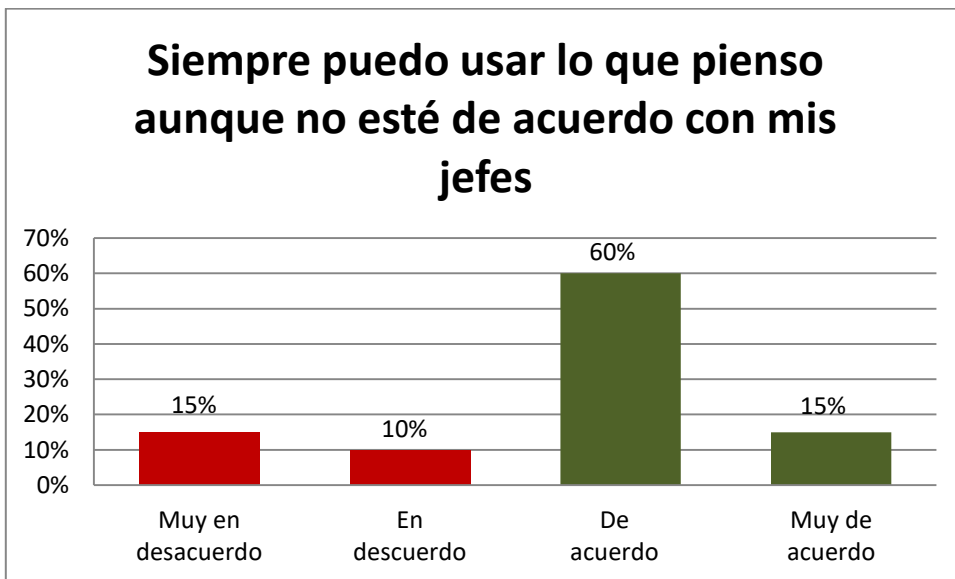
Gráfico N° 47



Fuente: Cuadro N° 8

Elaboración: los autores

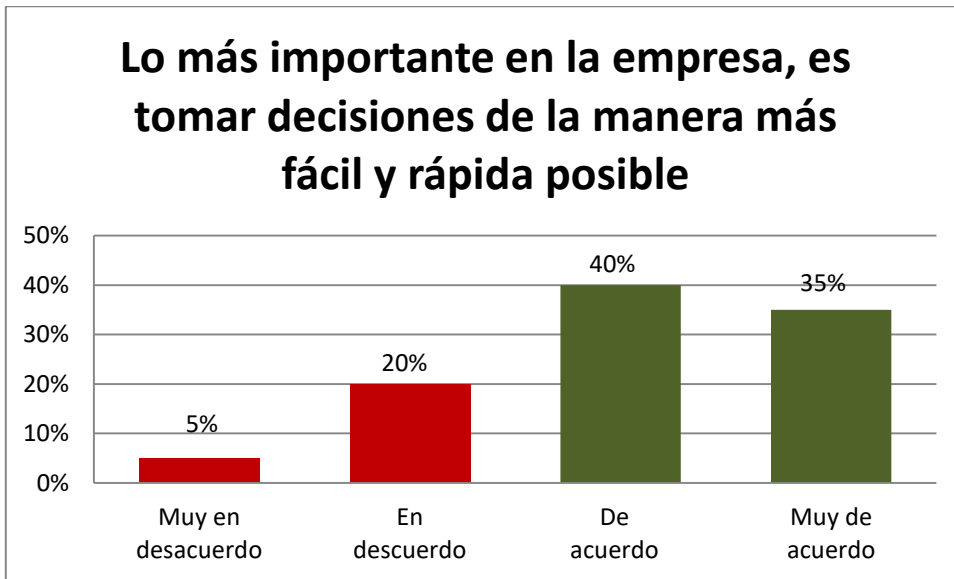
Gráfico N° 48



Fuente: Cuadro N° 8

Elaboración: los autores

Gráfico N° 49



Fuente: Cuadro N° 8

Elaboración: los autores

3.9. Análisis de factor identidad del clima organizacional-

En este factor de identidad en la escala de calificación de acuerdo y muy de acuerdo sobresale el indicador: las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización que alcanza un 100%. Ver cuadro N° 9 y gráfico N° 50.

Predomina en la escala de calificación muy en desacuerdo y en desacuerdo los indicadores de: siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la empresa y en esta empresa cada cual se preocupa por sus propios intereses; ambos indicadores alcanzan el 35%- ver cuadro N° 9 y gráficos 52 y 53 respectivamente.

Cuadro N° 9

FACTOR IDENTIDAD	ESCALA DE CALIFICACIÓN								TOTAL RESPUESTA	
	Muy en desacuerdo		En desacuerdo		De acuerdo		Muy de acuerdo			
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%		
50	Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización	0	0%	0	0%	22	55%	18	45%	40
51	Me siento que soy miembro de un equipo que funciona bien	2	5%	2	5%	24	60%	12	30%	40
52	Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la empresa	6	15%	8	20%	16	40%	10	25%	40
53	En esta empresa cada cual se preocupa por sus propios intereses	6	15%	8	20%	18	45%	8	20%	40
T O T A L		14	9%	18	11%	80	50%	48	30%	160

Fuente: Encuestas

Elaboración: los autores

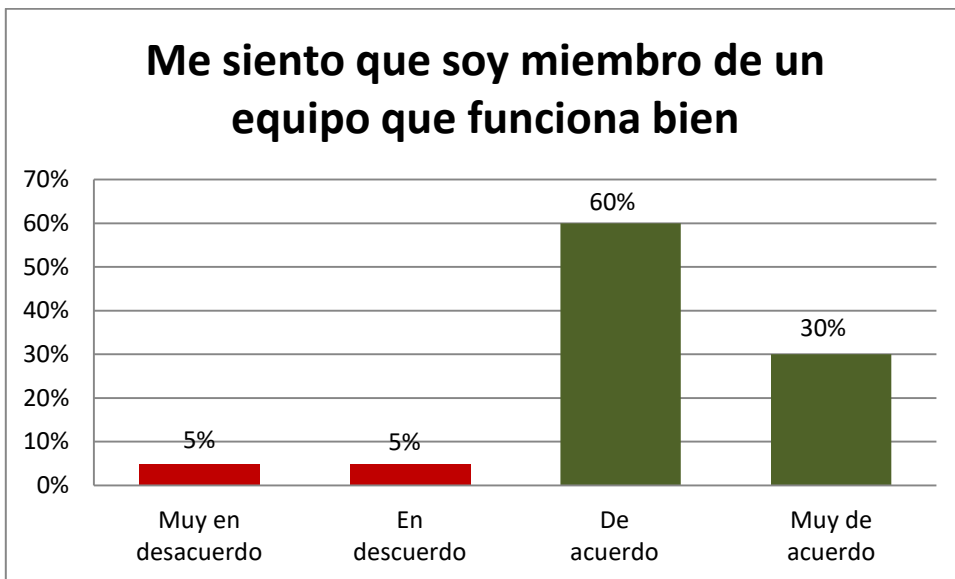
Gráfico N° 50



Fuente: Cuadro N° 9

Elaboración: los autores

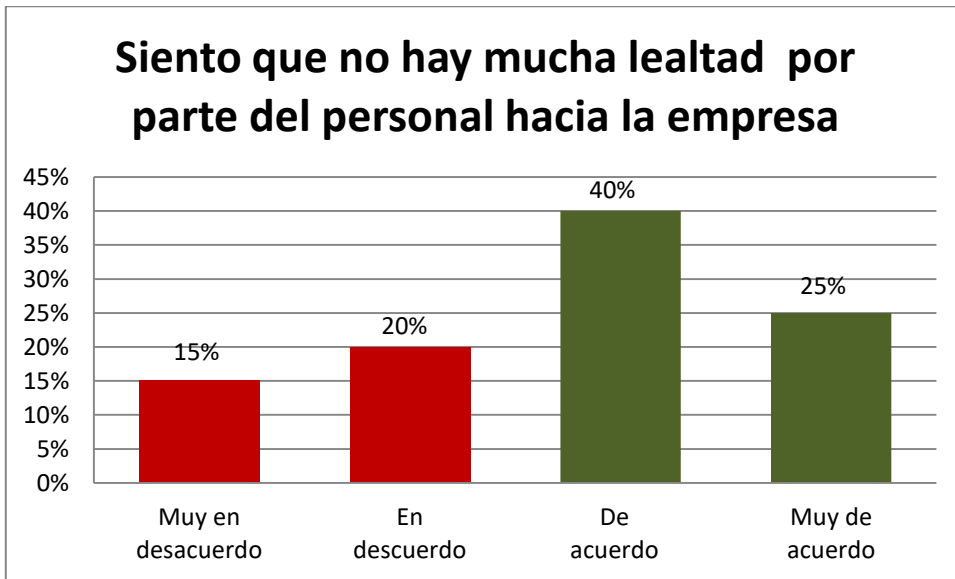
Gráfico N° 51



Fuente: Cuadro N° 9

Elaboración: los autores

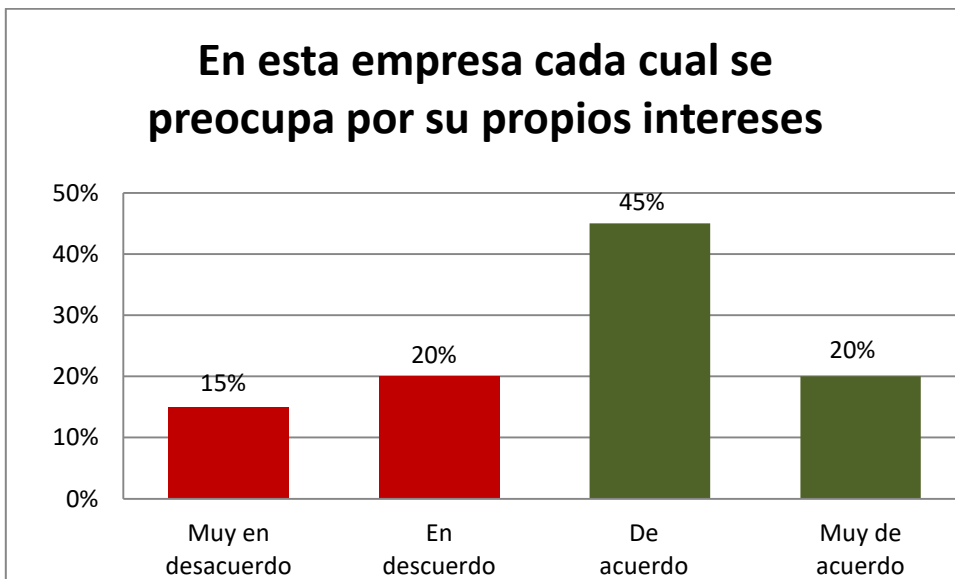
Gráfico N° 52



Fuente: Cuadro N° 9

Elaboración: los autores

Gráfico N° 53



Fuente: Cuadro N° 9

Elaboración: los autores

3.10. Análisis de los factores del clima organizacional

En el análisis global de los factores del clima organizacional predomina en la escala de calificación de acuerdo y muy de acuerdo con un 86% el factor de cooperación. Ver cuadro N° 10 y gráfico N° 59

En la escala de calificación muy en desacuerdo y en desacuerdo predomina el factor de recompensa con 37% acumulado. Ver cuadro N° 10 y gráfico N° 56

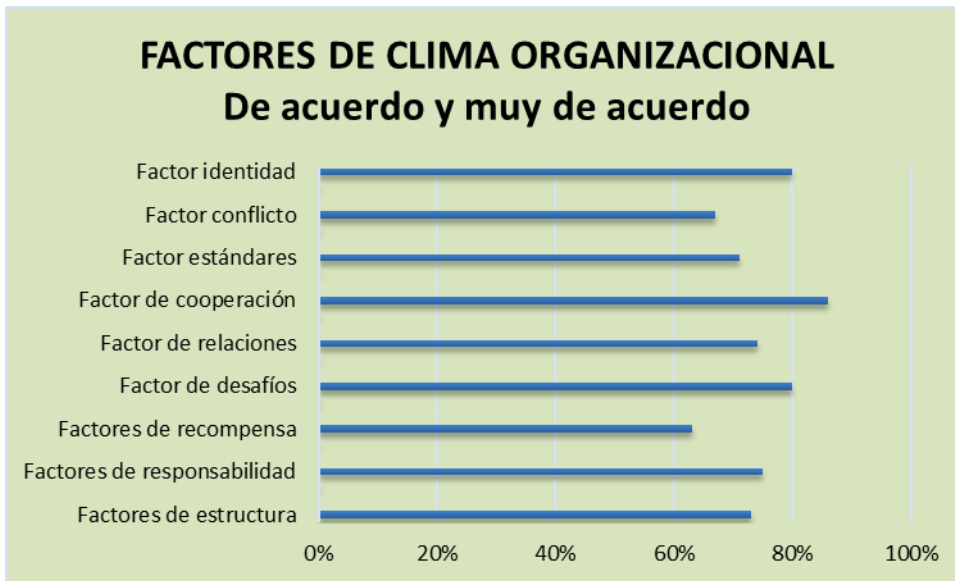
Cuadro N° 10
Factores del Clima Organizacional

		ESCALA DE CALIFICACIÓN			
		Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
		%	%	%	%
1	Factores de estructura	8%	19%	39%	34%
2	Factores de responsabilidad	8%	17%	46%	29%
3	Factores de recompensa	9%	28%	40%	23%
4	Factor de desafíos	7%	13%	57%	23%
5	Factor de relaciones	9%	17%	41%	33%
6	Factor de cooperación	3%	11%	46%	40%
7	Factor estándares	10%	19%	40%	31%
8	Factor conflicto	9%	24%	46%	21%
9	Factor identidad	9%	11%	50%	30%

Fuente: las encuestas

Elaboración: los autores

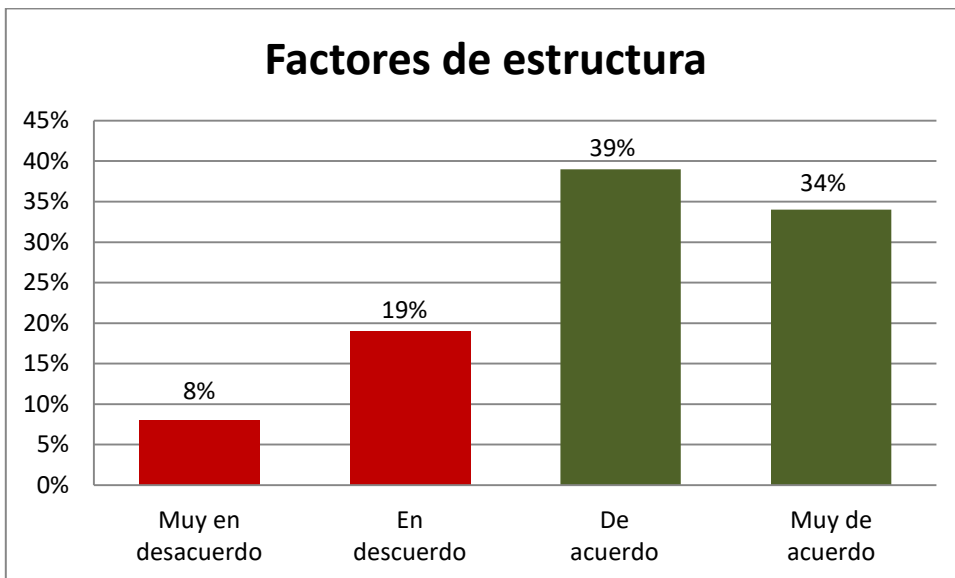
Gráfico N° 54



Fuente: Cuadro N° 10

Elaboración: los autores

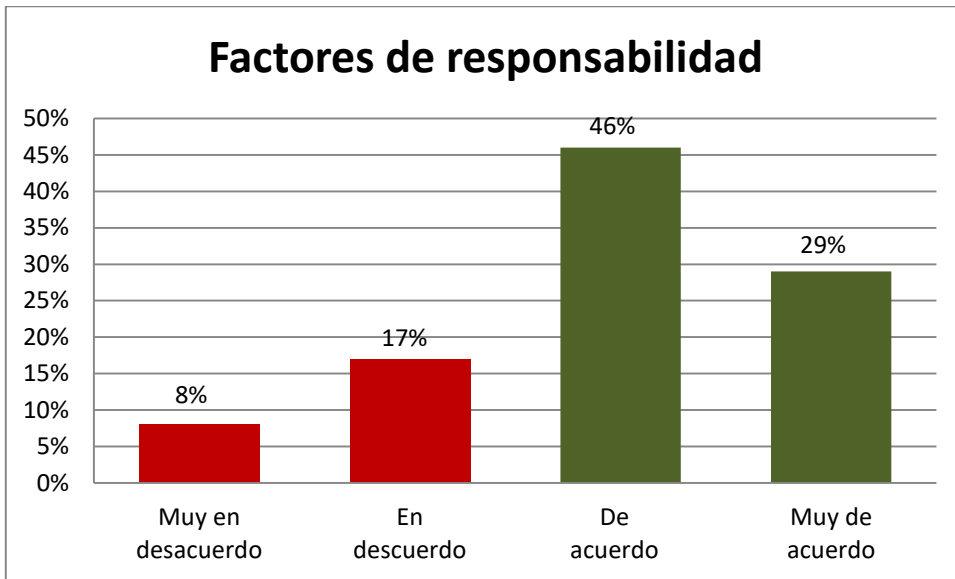
Gráfico N° 55



Fuente: Cuadro N° 10

Elaboración: los autores

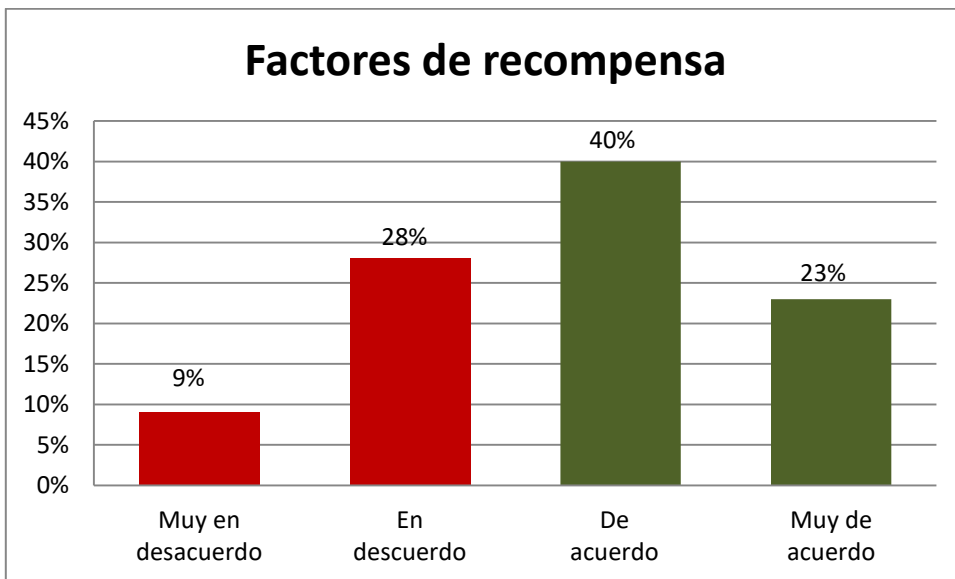
Gráfico N° 56



Fuente: Cuadro N° 10

Elaboración: los autores

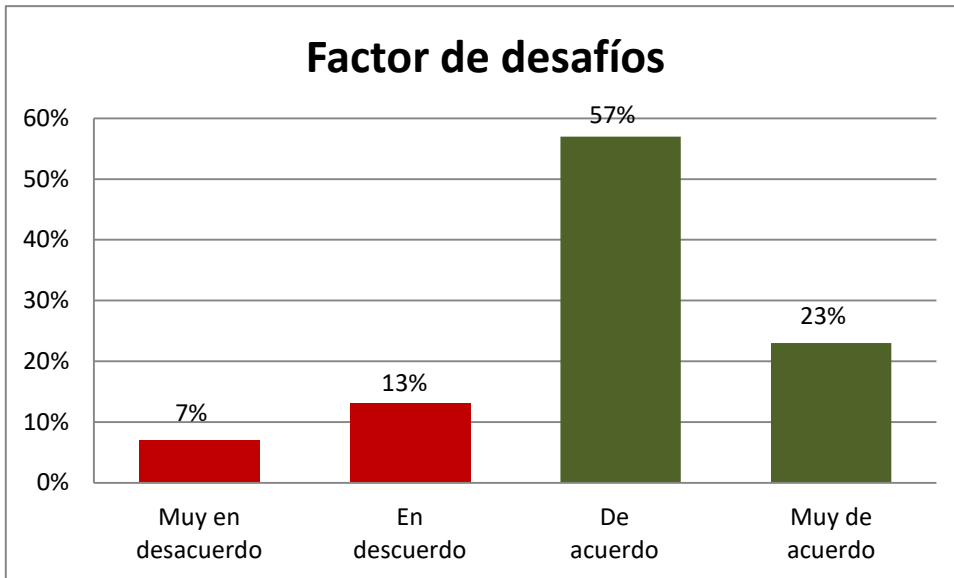
Gráfico N° 57



Fuente: Cuadro N° 10

Elaboración: los autores

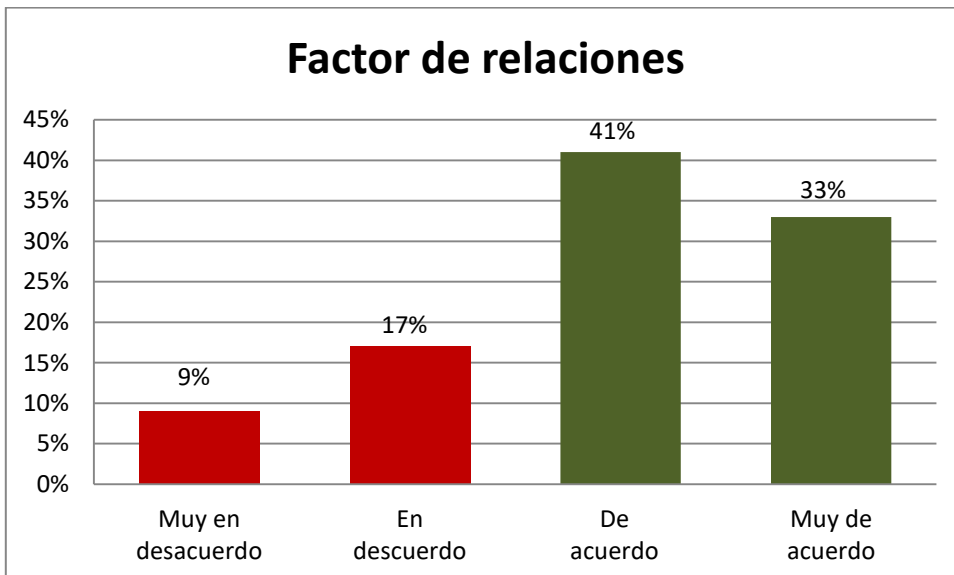
Gráfico N° 58



Fuente: Cuadro N° 10

Elaboración: los autores

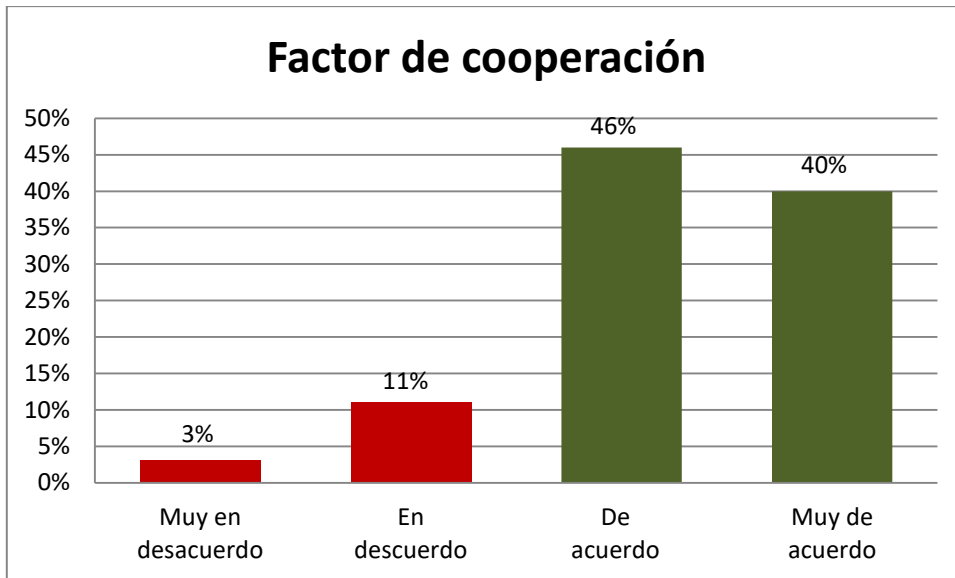
Gráfico N° 59



Fuente: Cuadro N° 10

Elaboración: los autores

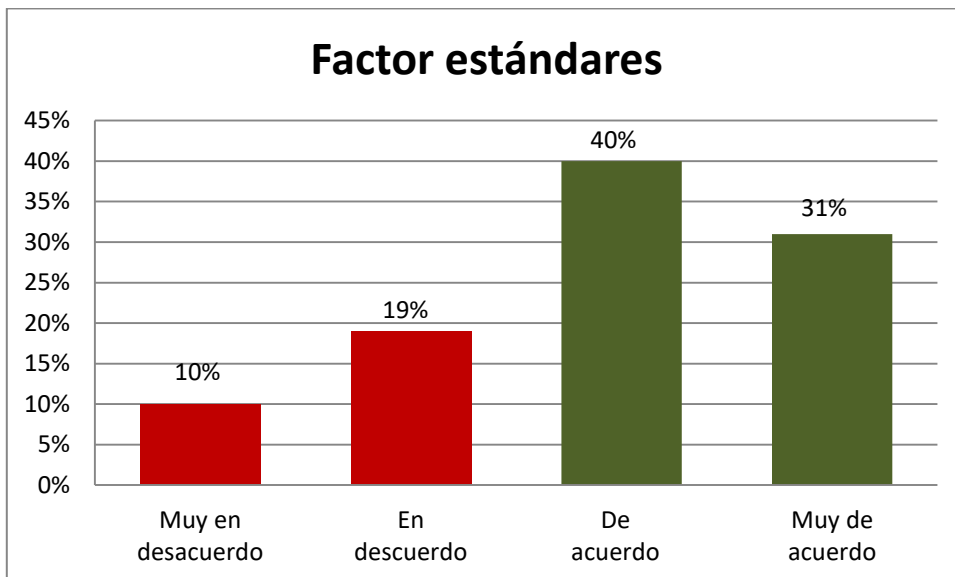
Gráfico N° 60



Fuente: Cuadro N° 10

Elaboración: los autores

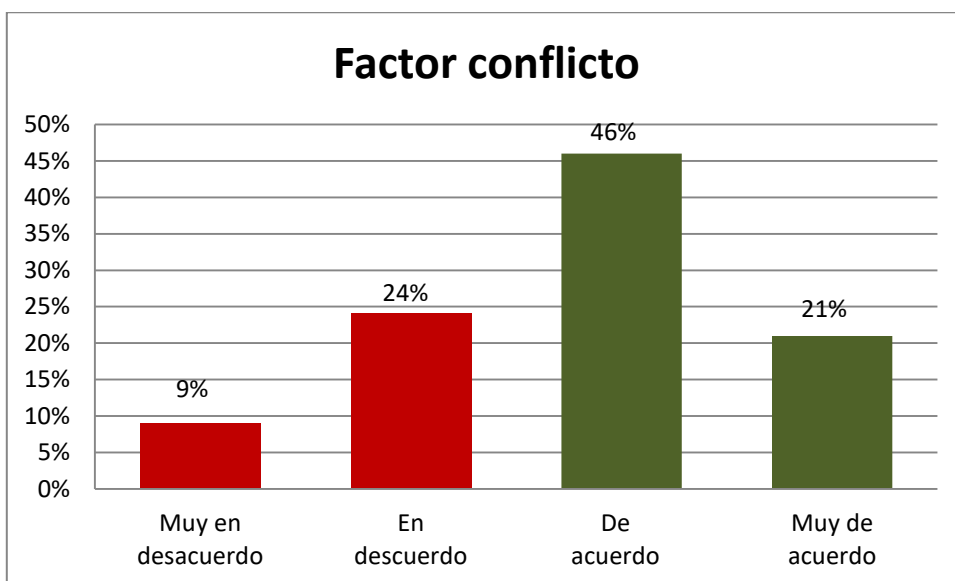
Gráfico N° 61



Fuente: Cuadro N° 10

Elaboración: los autores

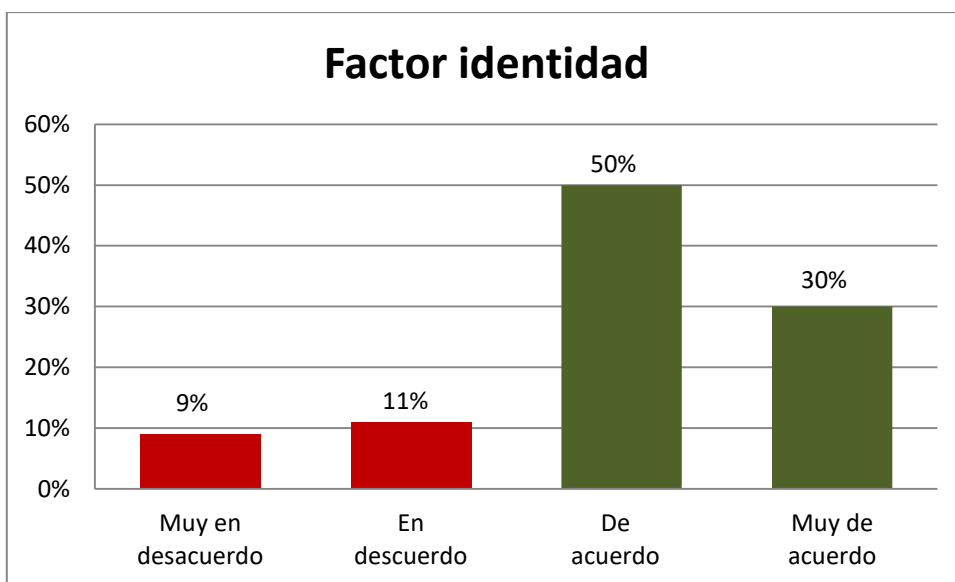
Gráfico N° 62



Fuente: Cuadro N° 10

Elaboración: los autores

Gráfico N° 63



Fuente: Cuadro N° 10

Elaboración: los autores

CONCLUSIONES

1. El estudio de diagnóstico de Artpan nos demuestra en términos generales que los nueve factores analizados del clima organizacional alcanzan una evaluación superior al 60% en la escala de calificación de acuerdo y muy de acuerdo, siendo las de más baja calificación el factor recompensa y el factor conflicto, lo que demuestra que los colaboradores perciben que el esfuerzo realizado en sus trabajo no está siendo recompensado adecuadamente y que además existe un desequilibrio entre los diferentes niveles de la organización o entre sus integrantes sin diferenciar niveles jerárquicos.
2. El factor predominante en el diagnóstico del clima organizacional en la empresa Artpan en la escala de calificación de acuerdo y muy de acuerdo es el factor cooperación que alcanza en promedio el 86%, esto implica un sentimiento de cooperación entre los directivos y un grupo de empleados, haciendo énfasis en el apoyo mutuo, tanto en el nivel superior como en el nivel inferior, seguido a este están los factores de desafío y de identidad con 80% cada uno, esto demuestra que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos empresariales y que los colaboradores tienen además un sentimiento de pertenencia en el sentido que comparten los objetivos personales con lo institucional.
3. En el análisis desagregado de datos de la empresa Artpan en el factor recompensa los colaboradores indican en más del 70% que no tiene claro a quien reportar, en el factor responsabilidad destaca lo manifestado que en la empresa cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas con 60%, en el factor recompensa con un 60% también destacan que no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo, finalmente en el factor relaciones sobresale con 60% que es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización;

RECOMENDACIONES

1. Sugerir a la Gerencia de Artpan elaborar una Directiva de Evaluación del Clima organizacional anualizado, con la finalidad de conocer las debilidades en cada uno de los factores e indicadores y a partir de ello elaborar planes de mejora.
2. Promover, mantener y fortalecer las políticas que crean equilibrio entre los miembros de la empresa y han contribuido a que existan factores predominantes en la escala de calificación de acuerdo y muy de acuerdo con calificaciones que superan el 60%
3. Programar cursos de capacitación continua en mejoras del Clima organizacional, con la finalidad de superar los indicadores de los factores en los cuales la calificación ha sido regularmente significativa muy en desacuerdo y en desacuerdo; además implementar el Programa de Inducción para los colaboradores nuevos que ingresan a la empresa, con el propósito que internalicen la Visión y la Misión de la organización, así como practiquen los valores y transiten por la política institucional, manteniendo y mejorando los indicadores de los factores del clima laboral de Artpan.

BIBLIOGRAFÍA

1. Kinicki, A. y Kreitner, R. (2003). Comportamiento Organizacional, Conceptos, problemas y prácticas. 1ra Edición. Editorial McGraw-Hill. Mexico.
2. Marcela, B. (2008) Teoría de la Organización Industrial. Recuperado de <https://www.zonaeconomica.com/enfoques-teoria-economica/organizacion-industrial>
3. Michael Porter. (1985) Ventaja Competitiva: Crear y sostener un desempeño superior. Recuperado de: <https://www.webyempresas.com/la-ventaja-competitiva-segun-michael>
4. Michel Piore, M. y Sabel Ch. (1986), The Second Industrial Divide. Recuperado de; <https://www.gestiopolis.com/modelos-industrializacion-aplicados-america-latina-enfoque-piore-sabel/>
5. Bronfenbrenner, U. (1987). Teoría Ecológica del Desarrollo. Recuperado de: <https://psicologiymente.net/desarrollo/teoria-ecologica>.
6. Marchant, L. (2005). Estudio descriptivo de la influencia del clima organizacional sobre el comportamiento de las personas en empresas de la quinta región. Tesis de post grado. Escuela de graduados. Facultad de Ciencias económicas y Administrativas Universidad de Valparaíso. Chile
7. Martínez, M. (2008). *La Gestión Empresarial*. España: Editorial Díaz de Santos.
8. Gibson James L., Ivancevich John M. y Donnelly James H. (2001). Las Organizaciones. 10a Edición. Editorial McGraw-Hill. Santiago de Chile.

9. Davis, K. y Newstrom J. (1993). *Comportamiento Humano en el Trabajo*, México: Editorial Mc.Graw-Hill.
10. García, A. (2011). *Diagnóstico del clima organizacional en la gobernación departamental de Jutiapa*. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar, Sede de Jutiapa, Jutiapa, Guatemala.
11. García, I. (1995). *La formación del Clima Psicológico y su relación con los estilos de Liderazgo*. Tesis Doctoral, Universidad de Granada, España.
12. ESAN (2015) las nueve dimensiones del clima organizacional. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/apuntes.../2015/.../nueve-dimensiones-clima-organizacional>
13. Hellriegel, D. y Slocum, J (2004). Comportamiento organizacional. Recuperado de <https://www.elsolucionario.org/comportamiento-organizacional-don>

ANEXOS

MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPOTESIS	VARIABLE	INDICADORES	ÍNDICES
General ¿En qué medida la evaluación diagnóstica del clima organizacional permitirá conocer la situación actual de los factores de estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad de la empresa Artpan Industria Alimentaria EIRL, periodo 2018?	General Evaluar a través de un diagnóstico de clima organizacional la situación actual en la que se encuentran los factores de estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad de la empresa Artpan Industria Alimentaria EIRL, periodo 2018	General La evaluación diagnóstica del clima organizacional permitirá conocer la situación actual en la que se encuentran los factores de estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad de la empresa Artpan Industria Alimentaria EIRL, periodo 2018	Clima organizacional	Estructura	- - En esta empresa las tareas están claramente definidas. - - Ver anexo
				Responsabilidad	- No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta empresa, casi todo se verifica dos veces - ... - Ver anexo
				Recompensa	- En esta empresa existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda - ... - Ver anexo

<p>Específicos</p> <p>1. ¿Cuál es factor predominante en el clima organizacional de la empresa Artpan Industria Alimentaria EIRL, periodo 2018?.</p> <p>2. ¿En qué medida el análisis de datos permitirá describir e interpretar el clima organizacional de la empresa Artpan Industria Alimentaria EIRL, periodo 2018?</p>	<p>Específicos</p> <p>1. Identificar el factor predominante en el clima organizacional de la empresa Artpan Industria Alimentaria EIRL, periodo 2018</p> <p>2. Realizar un análisis de datos que contribuya a describir e interpretar el clima organizacional de la empresa Artpan Industria Alimentaria EIRL, periodo 2018.</p>	<p>Específicos</p> <p>1. El factor estructura es el predominante en la situación actual del clima organizacional de la empresa Artpan Industria Alimentaria EIRL, periodo 2018</p> <p>2. El análisis de datos permitirá describir e interpretar el clima organizacional de la empresa Artpan Industria Alimentaria EIRL, periodo 2018.</p>		<p>Desafíos</p> <p>Relaciones</p> <p>Cooperación</p> <p>Estándares</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Esta empresa ha tomado riesgos en los momentos oportunos - ... - Ver anexo <ul style="list-style-type: none"> - Entre la gente de esta empresa prevalece una atmósfera amistosa. - ... - Ver anexo <ul style="list-style-type: none"> - En esta empresa se exige un rendimiento bastante alto - ... - Ver anexo <ul style="list-style-type: none"> - Si me equivoco, las cosas las ve mal mis superiores - ... - Ver anexo
--	---	---	--	--	---

				Conflicto	<ul style="list-style-type: none"> - En esta empresa se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos - ... - Ver anexo
				Identidad	<ul style="list-style-type: none"> - Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización - ... - Ver anexo

Anexo 2

CUESTIONARIO DE CLIMA LABORAL

Instrucciones: a continuación, se le presentan una serie de preguntas con relación a sus actividades **dentro de la empresa. Se le presentan cuatro posibles respuestas, seleccione con una X la que se ajuste a su criterio, según la escala presentada a continuación:**

Muy desacuerdo	en	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
---------------------------	-----------	--------------------------	-----------------------	-------------------------------

La información que proporcione será estrictamente confidencial.

Género:

M	F
---	---

Edad: _____

Años que labora en la empresa: _____ Área en la que Labora:

Cuestionario

Ítem	Enunciado	Alternativas			
		Muy en desacuer do	En desac uerdo	De Acuerd o	Muy de acuerdo
<i>Factores de Estructura</i>					
1	En esta empresa las tareas están claramente definidas				
2	En esta empresa las tareas están lógicamente estructuradas.				
3	En esta empresa se tiene claro quién manda y toma las decisiones.				
4	Conozco claramente las políticas de esta empresa.				
5	Conozco claramente la estructura organizativa de esta empresa.				
6	En esta empresa no existen muchos papeleos para hacer las cosas.				
7	El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (Tomadas en cuenta).				

8	Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.				
9	En esta empresa a veces no se tiene claro a quien repartir.				
10	Nuestros jefes muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.				
<i>Factores de Responsabilidad</i>					
11	No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta empresa, casi todo se verifica dos veces.				
12	A mi jefe le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con él.				
13	Mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado.				
14	En esta empresa salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.				
15	Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas				
16	En esta empresa cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas.				
17	En esta empresa uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades.				
<i>Factores de Recompensa</i>					
18	En esta empresa existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.				
19	Las recompensas e incentivos que se reciben es esta empresa son mejores que las amenazas y críticas.				
20	Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.				
21	En esta empresa hay muchísima crítica.				
22	En esta empresa no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.				
23	Cuando cometo un error me sancionan.				
<i>Factor de Desafíos</i>					
24	La filosofía de esta empresa es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas pero certeramente.				
25	Esta empresa ha tomado riesgos en los momentos oportunos.				
26	En esta empresa tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia.				
27	La toma de decisiones en esta empresa se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.				
28	Aquí la empresa se arriesga por una buena idea				
<i>Factor de Relaciones</i>					
29	Entre la gente de esta empresa prevalece una atmósfera amistosa				
30	Esta empresa se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.				
31	Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización.				

32	Las personas en esta empresa tienden a ser frías y reservadas entre sí.				
33	Las relaciones jefe—trabajador tienden a ser agradables.				
<i>Factor de Cooperación</i>					
34	En esta empresa se exige un rendimiento bastante alto.				
35	La dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar.				
36	En esta empresa siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal				
37	La Dirección piensa que si todas las personas están contentas la productividad marcará bien.				
38	Aquí es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.				
39	Me siento orgulloso de mi desempeño.				
<i>Facto Estándares</i>					
40	Si me equivoco, las cosas las ve mal mis superiores				
41	Los jefes hablan acerca de mis aspiraciones dentro de la empresa				
42	Las personas dentro de esta empresa no confían verdaderamente una en la otra				
43	Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.				
44	La filosofía de nuestros jefes enfatiza el factor humano, cómo se sienten las personas, etc.				
<i>Factor Conflicto</i>					
45	En esta empresa se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos				
46	La actitud de nuestros jefes es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable.				
47	Los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos				
48	Siempre puedo usar lo que pienso aunque no esté de acuerdo con mis jefes.				
49	Lo más importante en la empresa, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible.				
<i>Factor Identidad</i>					
50	Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización				
51	Me siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.				
52	Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la empresa				
53	En esta empresa cada cual se preocupa por sus propios intereses.				