



**UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA- UNIBE**

Escuela de Psicología

Proyecto Final de Grado para optar por el título de  
Licenciado(a) en Psicología Organizacional

**“ Estudio comparativo del Clima Organizacional y el Desempeño Laboral de dos departamentos de una empresa del sector privado de la República Dominicana”**

**Sustentantes:**

Camila María Ferreras Duvergé (20-0076)  
Liz Inoelia Martínez Díaz (20-0183)

**Asesora:**

Larissa Hernández

Santo Domingo, D. N.  
República Dominicana  
Diciembre 2022

### **Resumen**

Esta investigación tuvo como objetivo el identificar las diferencias en el clima organizacional de dos departamentos de una empresa del sector privado de la República Dominicana y describir cómo fue el desempeño de los colaboradores pertenecientes a los departamentos comparados durante el cuatrimestre de septiembre -diciembre 2022. La población estuvo formada por el total de colaboradores de cada departamento, y los encargados de estos, siendo un total de 30 participantes. Para la recolección de datos se utilizaron dos instrumentos: una encuesta de clima organizacional utilizando el cuestionario de clima de Litwin y Stringer de (1968) para los departamentos, y un cuestionario creado por las investigadoras sobre el desempeño laboral para los encargados. Los resultados apuntaron a que existen diferencias mínimas en todas las dimensiones de clima organizacional exceptuando la dimensión de relaciones siendo mayor en el departamento 1 (CO); en el desempeño laboral obtuvieron resultados similares pero con unas pocas grandes diferencias.

**Palabras clave:** Clima Organizacional, Desempeño laboral, Dimensiones del clima organizacional.

## ÍNDICE

|             |                                                     |           |
|-------------|-----------------------------------------------------|-----------|
| <b>I.</b>   | <b>Aspectos Generales de la investigación .....</b> | <b>5</b>  |
| 1.1         | Introducción .....                                  | 5         |
| 1.2         | Objetivo General.....                               | 6         |
| 1.2.1       | Objetivos Específicos.....                          | 6         |
| <b>II.</b>  | <b>Marco Teórico.....</b>                           | <b>7</b>  |
| 2.1         | Antecedentes.....                                   | 7         |
| 2.2         | Clima Organizacional.....                           | 7         |
| 2.2.1       | Dimensiones del Clima Organizacional.....           | 9         |
| 2.2.2       | Relaciones.....                                     | 9         |
| 2.2.3       | Conflicto.....                                      | 10        |
| 2.2.4       | Cooperación.....                                    | 11        |
| 2.2.5       | Recompensa.....                                     | 11        |
| 2.3         | Desempeño Laboral.....                              | 12        |
| 2.3.1       | Logro de Objetivos.....                             | 12        |
| <b>III.</b> | <b>Metodología de la investigación.....</b>         | <b>13</b> |
| 3.1         | Diseño de investigación.....                        | 13        |
| 3.2         | Enfoque de investigación.....                       | 14        |
| 3.3         | Variables.....                                      | 14        |
| 3.4         | Participantes.....                                  | 15        |
| 3.5         | Instrumentos de recolección de datos.....           | 15        |
| 3.6         | Procedimiento de la investigación.....              | 16        |
| 3.7         | Consideraciones éticas del proyecto.....            | 16        |
| <b>IV.</b>  | <b>Resultados.....</b>                              | <b>17</b> |
| <b>V.</b>   | <b>Discusión .....</b>                              | <b>19</b> |

|                                             |           |
|---------------------------------------------|-----------|
| <b>VI. Recomendaciones.....</b>             | <b>22</b> |
| <b>VII. Referencias bibliográficas.....</b> | <b>23</b> |
| <b>VIII. Anexos.....</b>                    | <b>26</b> |
| 8.1 Anexo No. 1.....                        | 26        |
| 8.2 Anexo No. 2.....                        | 27        |
| 8.3 Anexo No. 3.....                        | 29        |
| 8.4 Anexo No. 4.....                        | 30        |
| 8.5 Anexo No. 5.....                        | 32        |
| 8.6 Anexo No. 6.....                        | 34        |
| 8.7 Anexo No. 7.....                        | 38        |

## **1.1 Introducción**

El lugar de trabajo es el espacio en el cual un colaborador pasa la mayoría de las horas del día, es decir, donde convive, se relaciona, y trabaja. En este espacio de trabajo existen una serie de factores que determinarán que tan ameno sea ese día a día del colaborador, como el clima organizacional, las políticas empresariales, entre otros. Considerando lo anterior, es importante resaltar que el clima organizacional es uno de los factores que ejercen mayor efecto en el colaborador, desde su desempeño laboral, hasta su estado de ánimo, por nombrar algunos ejemplos.

El clima organizacional es un factor de la cultura organizacional que está presente en todas las empresas, pero el mismo es un concepto amplio por lo cual es necesario dividirlo en dimensiones que sean medibles; el clima organizacional tiene sus fundamentos en las percepciones de los colaboradores sobre las políticas y prácticas de la gestión, y sobre las condiciones del ambiente laboral (Bustamante et al, 2015, citados por Bustamante- Ubilla et al, 2018).

A partir de esto, esta investigación tuvo como propósito el realizar una comparación al clima organizacional de dos departamentos seleccionados de una empresa del sector privado de la República Dominicana, e identificar como el clima afecta el desempeño de los colaboradores pertenecientes a los departamentos comparados, considerando que en ocasiones el clima organizacional tiende a ser generalizado en las empresas.

Sin embargo, no se sabe con certeza si cada departamento en la empresa cuenta con un buen clima, considerando que “no todos los individuos dentro de una unidad y no todas las unidades dentro de una organización perciben necesariamente el clima organizacional de la misma manera” (Litwin y Stringer (1968) como se citó en Bustamante-Ubilla, Lapo-Maza, Tello-Sánchez y Núñez-Lapo, 2018).

## **1.2 Objetivo General**

Identificar las diferencias en el clima organizacional de dos departamentos de una empresa del sector privado de la República Dominicana y describir cómo fue el desempeño de los colaboradores pertenecientes a los departamentos comparados durante ese periodo de tiempo.

### **1.2.1 Objetivos Específicos**

- Comparar los resultados de la encuesta de clima organizacional de los departamentos .
- Clasificar las diferencias encontradas en base a las dimensiones del clima organizacional evaluadas por medio de la encuesta de clima organizacional.
- Analizar las dimensiones fuertes de cada departamento con el propósito de que esto sirva de modelo para el resto de la organización.
- Analizar la medición del desempeño de los departamentos seleccionados con el fin de realizar una comparación entre el desempeño de ambos.

## **II. Marco Teórico**

### **2.1 Antecedentes**

El concepto de Clima organizacional se convirtió en un elemento relevante de la psicología organizacional cuando dentro de las organizaciones nace ese sentimiento de otorgar importancia al ser humano, es decir, a ese individuo que desempeña sus funciones en la organización (Esquivel, Martínez y Silva, 2020).

En este sentido, estamos hablando del enfoque humanista en la psicología organizacional, que nos trae la Teoría de las Relaciones humanas de Elton Mayo, desarrollada en la década del 1930, tiempo en el cual todo lo relacionado al trabajo era centrado a la producción y los empleados eran una maquinaria más en la organización. La teoría mencionada se enfoca en el ser humano como el elemento más importante dentro de una organización, y nos explica que el ser humano se siente con mayor bienestar si tiene buenas relaciones sociales como resultado de su entorno y el contexto en el que se encuentre; esta teoría se destaca por la autonomía que se le da al trabajador, ve a la organización como un conjunto de personas, y tiene en cuenta las relaciones de todos los trabajadores dentro de la empresa (Peiró, 2021, 09 enero).

### **2.2 Clima Organizacional**

El Clima Organizacional es un concepto dentro de la psicología organizacional y áreas como la administración de empresas, de gran importancia para el desarrollo de las relaciones laborales, las cuales pueden afectar a la organización tanto de forma negativa como positiva.

Forehand y Gilmer (1964) citados por Venegas Vergara (2015), definieron el concepto de clima organizacional como el conjunto de atributos que caracterizan a una organización y

que la diferencia de otras organizaciones; que inciden en el comportamiento de los colaboradores; y que son relativamente duraderos en la misma (p. 47).

Siguiendo esta línea, para Chiavenato (2020) el clima organizacional es el medio ambiente interno característico de cada organización el cual es percibido por los miembros de esta; es el entorno en el cual la persona desempeña las funciones de su puesto de trabajo; puede representar tanto sentimientos positivos como negativos de los colaboradores de la hacia las políticas y comportamientos de la organización, los cuales pueden influir en las relaciones que toman lugar dentro de la empresa.

En este orden, Vega, Arévalo, Sandoval, Aguilar y Giraldo (2006) afirman que el clima organizacional “se describe y construye a partir de las percepciones que elaboran y transmiten los sujetos al interactuar en el contexto laboral” (p. 342).

Así mismo, autores como Resende y Benaiter (1997) nos comentan que, al hablar de clima organizacional hacemos referencia a una situación en un periodo de tiempo determinado en la organización en la cual es perceptible la satisfacción, los comportamiento, el compromiso de los colaboradores y las consecuencias tanto positivas como negativas que pueden verse reflejadas en el desempeño de la empresa (citados por Bustamante-Ubilla, et al., 2018).

Otro modelo teórico, como el propuesto por Likert (1965) citado por Bernal, Pedraza y Sánchez (2015), afirma que las conductas de los colaboradores son influenciadas por las percepciones que existen del compromiso administrativo y las condiciones de trabajo en las cuales estos desempeñan sus funciones.

Para finalizar, la teoría de Litwin y Stringer (1968), autores que seguirán siendo mencionados en esta investigación, definen el clima organizacional como “características



medibles del entorno laboral, percibidas directa o indirectamente por quienes viven y trabajan en este entorno y que influyen en su motivación y comportamiento” (citados por Bustamante-Ubilla et. al, 2018).

### **2.2.1 Dimensiones del Clima Organizacional**

Considerando que el concepto de Clima Organizacional abarca una gran variedad de dimensiones que pueden ser evaluadas en una organización, para esta investigación se tomó la decisión de utilizar el modelo teórico de Clima Organizacional de Litwin y Stringer de 1968 (citados por Contreras Chavarría, 1984), la cual está compuesta por 9 dimensiones: 1) *Estructura*; 2) *Responsabilidad*; 3) *Recompensa*; 4) *Riesgo*; 5) *Relaciones/ Calidez*; 6) *Cooperación/Apoyo*; 7) *Normas*; 8) *Conflictos*; y 9) *Identidad* (Contreras Chavarría, 1984; Bernal et. al, 2015; Conexión ESAN, 2015).

En esta investigación se evaluaron cuatro de las nueve dimensiones propuestas por Litwin y Stringer: Relaciones, Conflictos, Cooperación y Recompensa. A continuación se explicará cada una de las dimensiones seleccionadas. Las dimensiones mencionadas fueron seleccionadas debido a que están más enfocadas más en el aspecto humano más que en el aspecto de políticas y normas de cada organización.

### **2..2.2 Relaciones**

La dimensión de las relaciones (calidez) hace referencia a la existencia y percepción de buenas relaciones entre los miembros de una organización o unidad departamental en general; prevalece la colaboración y el respeto como factores claves en esta dimensión (Bernal et. al, 2015; Conexión ESAN, 2015).

Tamayo (1997), Chiavenato (2007) y Robbins y Coulter (2013) citado por Gómez et al. (2021) realizaron un estudio enfocándose en el trato y las actitudes como esenciales para el

logro de objetivos (desempeño laboral). Yáñez et al. (2010) agregan que la calidad de las relaciones interpersonales por sí misma no es suficiente para mejorar el desempeño laboral, pero sí pueden aportar de manera significativa, ya sea positiva o negativamente. La Peña (2012) y Bejarano (2015) citado por Gómez et al. (2021), opinan que las relaciones interpersonales positivas fomentan un buen ambiente laboral, a lo que Muñoz (2017) y Santos (2016) citado por Gómez et al. (2021), añaden que un nivel regular de relaciones interpersonales da oportunidad de mejorar el desempeño laboral.

### **2.2.3 Conflictos**

Según Bernal et. al (2015), Conexión ESAN (2015) y Contreras Chavarría (1984), la dimensión de conflictos en el clima organizacional se refiere a ese grado en el que los directivos de una organización y sus colaboradores reciben y aceptan las ideas y opiniones de otros incluso cuando estas difieren de las propias; manera en la que estos afrontan y manejan los problemas.

Dávila (2014) citado por Rojas (2016), expone que las jornadas laborales, relaciones interpersonales, la carga laboral y el estilo de dirección perjudica el desempeño de los colaboradores el área Call Center de Ecuador. Es ideal que exista una tensión equilibrada (conflicto) en el ámbito de trabajo para que el desempeño sea adecuado.

El estudio realizado por Kiara Rojas Veliz (2016) sobre la relación entre conflicto y desempeño laboral en ATA-IRH SAC, CHICLAYO se presenta una correlación entre el rango  $\pm 0,7 \pm 0,9$ , formando parte de la categoría bastante significativa, lo que señala que si existe relación entre conflicto y desempeño laboral.

### **2.2.4 Cooperación**

La dimensión de la cooperación (apoyo) se centra en la existencia del mutuo apoyo (ayuda) entre los directivos y los demás colaboradores de una empresa, es decir en ese sentimiento de equipo que ayuda al logro de los objetivos y el enfrentamiento de problemas (Bernal et. al, 2015; Conexión ESAN, 2015).

Trabajos de investigación como los de Altez Salazar y Arias Castañeda (2019), y Ayoví-Caicedo (2019), nos dicen que la existencia de la cooperación dentro de una organización (trabajo / sentimiento de equipo) es equivalente a productividad y el logro de los objetivos al poder estas personas expresarse sin temor a equivocarse, además de que ese apoyo mutuo que debe existir en los equipos de trabajo impacta el desempeño laboral de una organización.

### **2.2.5 Recompensa**

En cuanto a esta dimensión, Contreras Chavarría (1984), Conexión ESAN (2015) y Bernal et. al (2015), nos dicen este es el sentimiento de ser recompensado por el buen desempeño en el trabajo; esta dimensión se enfoca más en lo positivo que en la amonestación; mide como son recompensados los colaboradores por la organización.

García (2006), García y Pineda (2015), y Martínez y Espino (2014) (citados por Montesinos Rissos y Moya Quispe, 2019) indican que la recompensa influye en el desempeño laboral de los colaboradores cuando estos reconocen que serán premiados/ recompensados por un alto desempeño, por ejemplo el logro de sus objetivos/ metas y el tiempo empleado para lograrlo así, teniendo un desempeño más productivo, además de que les motiva no solo el sueldo, sino también el reconocimiento y oportunidades que puedan venir.

## **2.3 Desempeño Laboral**

A través de los años varios autores han definido el desempeño laboral. Milkovich y Boudrem citados por Chiang & San Martin (2015), lo definen como “el grado en el cual el empleado cumple con los requisitos de trabajo”. Por su parte Chiavenato, citado por Chiang & San Martin (2015), explica que “el desempeño es la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral”. Los autores Chiang, Méndez y Sánchez citados por Chiang y San Martín (2015), exponen que para estimar el desempeño puede hacerse uso de una amplia cantidad de criterios. Dentro de los ejemplos que se pueden mencionar se encuentra la “cantidad de trabajo, calidad de trabajo, cooperación, responsabilidad, conocimiento del trabajo... el desempeño refleja principalmente los objetivos de la eficiencia, esto es, alcanzar las metas al tiempo que se utilizan los recursos eficientemente”.

Según Mondy y Noe citados por Chiang y San Martin (2015), la Evaluación del Desempeño es un método de revisión y evaluación del desempeño laboral tanto individual como de equipos. Por su parte Dolan, Valle, Jackson y Schuler citados por Chiang y San Martin (2015), comentan que es un procedimiento estructural y sistemático cuyo propósito es medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo. Del mismo modo como el grado de absentismo, con la finalidad de descubrir en qué medida el empleado es productivo y como mejorar su rendimiento futuro (de ser posible).

### **2.3.1 Desempeño laboral: Logro de objetivos**

Palmar, Rafael, Valero, y Jhoan (2014) citados por Bautista, Cienfuegos y Aguilar (2020), explican que el desempeño laboral “es la respuesta ante el cumplimiento de las labores asignadas, debidamente adecuadas a sus exigencias y requerimientos de la organización”. Por

esta razón, “ser eficiente, eficaz y efectivo, ayudará al cumplimiento de las responsabilidades designadas para el logro de los objetivos propuestos acorde al éxito de las empresas”.

De acuerdo con Bautista et al. (2020), el desempeño de la tarea es el logro de las tareas y responsabilidades de un trabajo conforme a las capacidades y conocimientos que están incluidas en las labores descritas para cada puesto que contribuyen a la organización directa o indirecta de la organización. Como bien afirma Murphy (1990) citado por Bautista et al. (2020), el desempeño en la tarea implica el logro de las tareas y responsabilidades en determinado trabajo. En este sentido, el desempeño en la tarea está directamente conectado con el núcleo técnico. Estas actividades van a depender del conocimiento, las capacidades y las habilidades del individuo. Igualmente, como explica Motowidlo y Van Scotter (1994) citados por Bautista et al. (2020), estas actividades están incluidas en las tareas descritas para cada puesto. Ciertamente como afirman Rotundo & Sackett (2002) citado por Bautista et al. (2020), el desempeño de la tarea abarca los comportamientos direccionados a la producción de bienes o servicios.

### ***III. Metodología de la investigación***

#### **3.1 Diseño de investigación**

El diseño de investigación utilizado fue el no experimental, esto considerando que durante la investigación no fueron manipuladas las variables establecidas (clima organizacional y desempeño laboral); de tipo transversal ya que, la recolección de datos se realizó en un periodo de tiempo único, durante el cuatrimestre septiembre- diciembre del año 2022 en República Dominicana.

### 3.2 Enfoque de investigación

Se utilizó un enfoque cualitativo, el cual nos permitió analizar las situaciones dadas en el lugar, y obtener una visión en cuanto al comportamiento y percepción de los participantes, lo cual nos ayudó a entender cómo son percibidas las variables a investigar por la población seleccionada.

### 3.3 Variables

| <b>OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                          |                                                                                                                  |                                                                                               |
|----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Variable</b>                        | <b>Definición teórica</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <b>Dimensión</b>                                         | <b>Escala</b>                                                                                                    | <b>Instrumento</b>                                                                            |
| Clima Organizacional                   | Litwin y Stringer (1968), citados por Contreras Chavarría y Matherson Vargas (1984), definen el clima organizacional como "un conjunto de propiedades medibles del medio ambiente de trabajo, percibidas directa o indirectamente por las personas que trabajan en la organización y que influyen su motivación y comportamiento".                                                                                                                                                                                                                                       | -Relaciones<br>-Cooperación<br>-Conflicto<br>-Recompensa | Escala tipo Likert con 4 respuestas alternativas desde "totalmente en desacuerdo" hasta "totalmente de acuerdo". | Encuesta de 20 preguntas evaluando el clima organizacional, y 3 preguntas de datos generales. |
| Desempeño laboral                      | El desempeño laboral según Chiavenato "Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos" Otros autores como (Milkovich y Boudrem 1994), consideran otra serie de características individuales, entre ellas: las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar resultados y los cambios sin precedentes que se están dando en las organizaciones. | -Logro de objetivos                                      | Selección múltiple                                                                                               | Cuestionario virtual de 10 preguntas a los supervisores de cada departamento                  |

### **3.4 Participantes**

Los participantes para el estudio fueron seleccionados a través del muestreo no probabilístico, específicamente el muestreo deliberado (intencional), ya que estos fueron seleccionados debido a que forman parte de los departamentos de la empresa que serán comparados, es decir que son necesarios para llevar a cabo la investigación. Se conto con una muestra de 30 participantes, compuestos por tanto hombres como mujeres, mayores de 18 años.

### **3.5 Instrumentos de recolección de datos**

El instrumento de medición y recolección de datos a utilizado fue una encuesta utilizando la escala Likert de cuatro opciones de respuestas alternativas partiendo desde “totalmente en desacuerdo” hasta “totalmente de acuerdo”, que evaluó las dimensiones de relaciones, conflicto, cooperación y recompensa dentro del clima organizacional. La misma conto con la inclusión del Consentimiento Informado antes de proceder al llenado de esta, y tuvo un total de 20 preguntas que varían entre creación de las investigadoras y preguntas obtenidas del Cuestionario de Clima organizacional de Litwin y Stringer de 1968, adaptado por Echezuría y Rivas en 2001, para un mayor entendimiento de los participantes (ver anexo No.2).

En cuanto a la medición del desempeño laboral (logro de objetivos) de los departamentos de la empresa seleccionada, el instrumento que se utilizo fue un cuestionario virtual para evaluar el desempeño de los departamentos, que fue aplicado a los supervisores de estos, con un total de 10 preguntas creadas por las investigadoras tomando en consideración las dimensiones de clima organizacional evaluadas, el cual contestaron por medio de respuestas que fueron presentadas con el formato de selección múltiple.

### **3.6 Procedimiento de la investigación**

Este proyecto de investigación se realizó en la República Dominicana durante el cuatrimestre de septiembre- diciembre del año 2022 de acuerdo con los lineamientos de la Universidad Iberoamericana (UNIBE) y las condiciones impuestas por la empresa seleccionada. La muestra estuvo conformada por los colaboradores pertenecientes a los dos departamentos que fueron comparados por el propósito de este estudio, dichos departamentos fueron determinados por la institución seleccionada.

Se realizó una encuesta en formato virtual a ambos departamentos, la cual estuvo compuesta por un total de 20 preguntas con 4 respuestas alternativas utilizando la escala Likert, con el fin de medir las dimensiones propuestas del clima organizacional (conflictos, recompensa, relaciones y colaboración); el desempeño laboral descrito fue en base a los resultados obtenidos por medio de un cuestionario sobre el desempeño laboral del departamento creado por las investigadoras, el cual fue suministrado a los supervisores de estos.

Finalizado el proceso de recolección de datos, estos fueron plasmados en el acápite de los resultados, y explicados detalladamente en la discusión de este proyecto, con el objetivo de dar respuestas a las preguntas de investigación.

### **3.7 Consideraciones éticas del proyecto**

Las investigaciones científicas deben siempre tener como un aspecto importante el preservar la ética y los derechos de los participantes de esta, por esto los participantes fueron notificados del objeto de estudio, además de que se les proporciono un consentimiento informado al inicio de la encuesta, donde se aclaró su derecho a la negación del llena de la misma en caso de incomodidad. Los datos recolectados al finalizar la investigación fueron protegidos de forma que se pudo garantizar a los participantes y a la empresa su



confidencialidad y privacidad. Cabe aclarar que las informaciones obtenidas de fuentes bibliográficas fueron referenciadas y citadas cumpliendo con las Normas de la Asociación Americana de Psicología (APA).

#### IV. Resultados

##### Aplicación de la encuesta a los departamentos

*Tabla 1. Rango de edad por departamento*

| <b><i>Rango de edad</i></b> | <b><i>Departamento 1 CO</i></b> | <b><i>Departamento 2 OP</i></b> |
|-----------------------------|---------------------------------|---------------------------------|
| 20-29                       | 50%                             | 25%                             |
| 30-39                       | 40%                             | 40%                             |
| 40-49                       |                                 | 30%                             |
| 50-59                       | 10%                             | 5%                              |

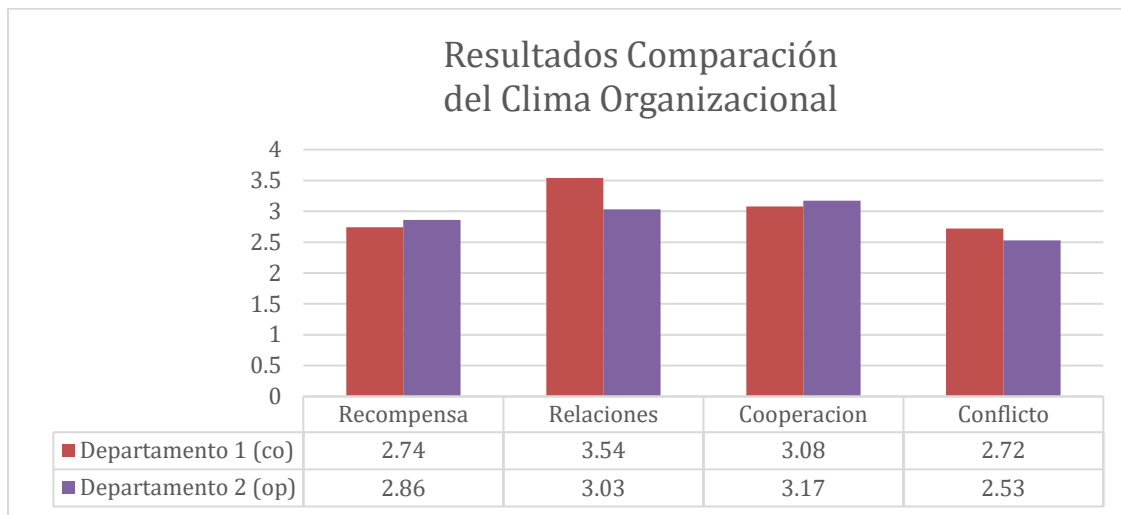
Según los resultados presentados en la tabla No. 1, el mayor porcentaje de los participantes en el departamento 1 se encuentra dentro de un rango de edad entre los 20 y 29 años, mientras que en el departamento 2 el mayor porcentaje se encuentra dentro de los 30 y 39 años.

*Tabla 2. Género*

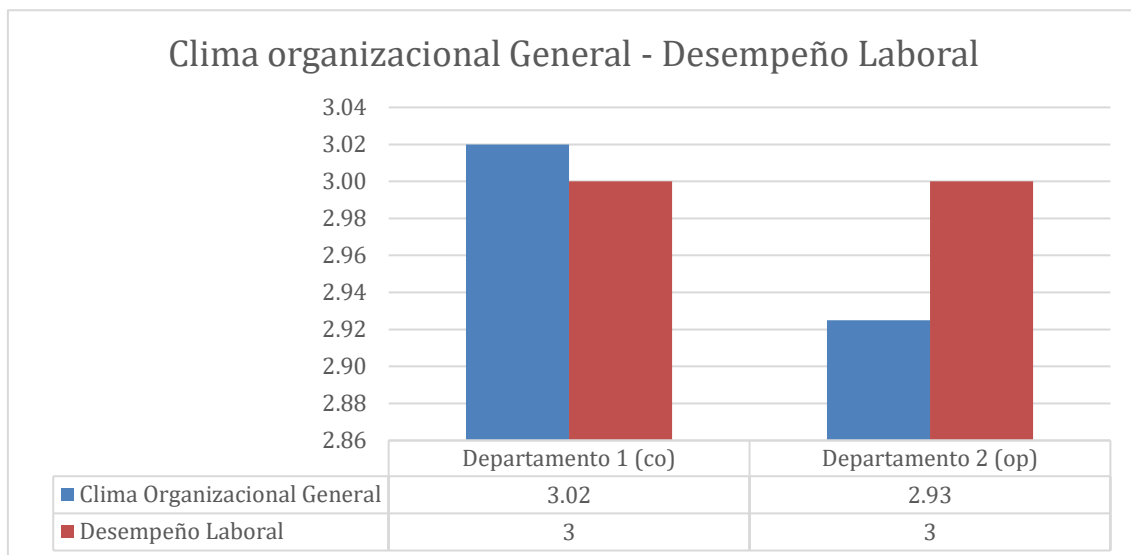
| <b><i>Género</i></b> | <b><i>Departamento 1</i></b> | <b><i>Departamento 2</i></b> |
|----------------------|------------------------------|------------------------------|
| Femenino             | 80%                          | 20%                          |
| Masculino            | 20%                          | 80%                          |

Según los resultados mostrados en la tabla No.2, el mayor porcentaje de los participantes en el departamento 1 son del género femenino, mientras que el mayor porcentaje en el departamento 2 pertenecen al género masculino.

*Histograma No. 1 Clima organizacional por departamentos y dimensiones.*



*Histograma No. 2 Clima organizacional general y desempeño laboral.*



## **V. Discusión**

Después de haber aplicado las encuestas de clima organizacional y el cuestionario sobre el desempeño laboral en cada departamento, a continuación presentaremos los principales hallazgos de la investigación con relación a los objetivos planteados al inicio de esta.

Con respecto al objetivo 1. Comparar los resultados de la encuesta de clima organizacional de los departamentos, se descubrió que los departamentos 1 (CO) y departamento 2 (OP), a pesar de tener algunas diferencias mínimas como veremos más adelante, obtuvieron puntuaciones, 3.02 y 2.90 respectivamente que clasifican el Clima Organizacional General como “bueno” (ver Anexo No. 4 para la tabla de codificación) denominación que se construye, como nos indican Vega et. al (2006) a partir de las valoraciones y opiniones de los sujetos que interactúan en este contexto laboral, el histograma No. 1 nos muestra como en ambos departamentos, los colaboradores tienen una buena percepción de todas las dimensiones evaluadas, ofreciendo datos relevantes para esta investigación. Considerando lo explicado anteriormente, esta percepción positiva por parte de los colaboradores sobre el clima organizacional en ambos departamentos nos muestra las consecuencias de este reflejadas en el desempeño de cada uno, como veremos más adelante, así como nos mencionan Resende y Benaiter en 1997.

En cuanto a los objetivos 2 y 3, Clasificar las diferencias encontradas en base a las dimensiones del clima organizacional evaluadas por medio de la encuesta de clima organizacional y analizar las dimensiones fuertes de cada departamento con el propósito de que esto sirva de modelo para el resto de la organización, se encontraron pequeñas diferencias a nivel de resultados en todas las dimensiones de ambos departamentos Así, estas diferencias nos indican que no todos los colaboradores perciben el clima organizacional o situaciones dentro de este de la misma manera, de esta forma avalando lo dicho por Litwin y Stringer, citados por

Bustamante-Ubilla et. Al, (2018). Estos resultados clasificación a todas las dimensiones dentro del nivel bueno, exceptuando la dimensión de relaciones en el departamento 1 (CO) donde obtuvo un puntaje de 3.53 lo que corresponde al nivel excelente en comparación a la dimensión de relaciones en el departamento 2 (CO) el cual obtuvo un puntaje de 3.03. Lo expresado anteriormente no quiere decir que en uno sea mejor que el otro, ya que debemos tomar en consideración el que son departamentos que se dedican a tareas distintas, y con flujos de trabajo diferentes, por lo que un departamento puede tener mayor posibilidad de relacionarse hasta un nivel más que el otro.

Respecto al objetivo 4, analizar la medición del desempeño de los departamentos seleccionados con el fin de realizar una comparación entre el desempeño de ambos, se encontró que de acuerdo con el promedio obtenido según la puntuación asignada, ambos departamentos, CO y OP, tienen un desempeño de 3.0. Sin embargo, al observar sus respuestas de forma detallada, pudimos observar dos grandes diferencias.

En primer lugar, existe una diferencia entre los objetivos trazados cumplidos en ambos departamentos. El departamento CO muestra un menor cumplimiento de objetivos (70-79% de estos), mientras que en el departamento OP se observa un cumplimiento de 90-99% de los objetivos según su supervisor. Este dato llama la atención, ya que según el resto de las preguntas, el departamento CO muestra un desempeño excelente y el desempeño tiene como variable el logro o cumplimiento de objetivos.

Por esta razón, decidimos preguntarle directamente a la encargada del departamento por medio de una pregunta abierta a que se debía este bajo cumplimiento de objetivos. Ella respondió que a pesar de tener un equipo excelente “el departamento ha sufrido varias embestidas, como una alta rotación del personal y también han tenido atrasos para poder limpiar todas las cuentas del área”. A pesar de contar con un equipo que muestra un buen

desempeño laboral, encontramos que existen factores externos que pueden impedir el cumplimiento de los objetivos trazados.

Otra diferencia que notar entre ambos departamentos es que durante la temporada de bonificaciones, los colaboradores del departamento CO se mostraron activos y mejoraron el desempeño de acuerdo con su supervisor. Mientras que en el departamento OP se mostraron indiferentes y siguieron trabajando a su ritmo normal. El en departamento CO, el hecho de recibir una recompensa (dimensión clima organizacional), llevó al grupo de colaboradores a trabajar con más empeño y dedicación, aumentando de este modo su nivel de desempeño, lo que muestra que la recompensa juega un rol positivo a la hora de trabajar y hay una diferencia entre tenerla y no. Sin embargo, el departamento OP siguió trabajando con igual dedicación que antes, a pesar de saber que se aproximaba una recompensa. Concluyendo que el factor recompensa estimula la labor realizada en algunos grupos y los lleva a esforzarse aún más, mientras que otros, tienen un buen desempeño al tener o no tener recompensa.

De acuerdo con la opinión de los encargados de área, ambos departamentos presentaron un buen desempeño en el último trimestre, respaldando lo que expone Chiavenato sobre el tema, cuando explica que el desempeño es equivalente a la eficacia de los colaboradores y es necesaria para el buen funcionamiento de la institución en la que el individuo realiza sus tareas con satisfacción laboral. Considerando las respuestas de los encargados de área a las preguntas que se hicieron en base a las dimensiones del clima, ambos departamentos mostraron buena actitud y empeño al momento de realizar sus tareas. Aunque se observaron dos grandes diferencias, al sumar las puntuaciones de cada acápite y sacar el promedio, el departamento CO y OP dieron la misma puntuación, por lo que concluimos que ambos departamentos son caracterizados por su buen desempeño.

Realizar esta investigación nos permitió expandir nuestros horizontes respecto al clima organizacional y el desempeño laboral. Comúnmente se tiene la visión de que el clima laboral se evalúa por la empresa en conjunto, generalizando, sin tomar en cuenta los departamentos de forma singular. Sin embargo una de las observaciones resultantes de esta investigación es que si queremos obtener resultados objetivos que reflejen la realidad de la empresa, debemos evaluar el clima por departamento. Esta práctica nos permitirá observar situaciones particulares y proveer correcciones oportunas a la necesidad particular de cada área, prestar atención a los modelos y acciones que funcionan en cada uno, y tomarlos como modelos para futuras soluciones, claro está adaptándolo al contexto de cada uno. De esta forma, los resultados del clima laboral se podrán considerar como un fiel indicador del desempeño de cada departamento. A modo de reflexión, motivamos, primeramente, a la empresa que nos dio su ayuda a que continúen con este proceso, de forma que analicen su estado actual y diseñen planes de acciones a tomar la mejora de este, y en segundo lugar, a la realización de más investigaciones considerando estas variables en el país, así, de esta forma haya más información actual y nueva sobre este tema.

## **VI. Recomendaciones**

Considerando la investigación realizada, nuestra única recomendación para la empresa con la cual pudimos trabajar, es el que continúen con este proceso de realizar métricas sobre el Clima Organizacional en la empresa, tanto nivel global como por departamentos e incluyendo otras dimensiones que les sean de su interés, ya que es de nuestro conocimiento que esta fue la primera vez que han realizado una medición de clima, y sabemos lo beneficioso que puede resultar para una organización sobre cómo se siente sus colaboradores.

## VII. Referencias Bibliográficas

- Altez Salazar, E. E., & Arias Castañeda, L. E. (2019). Clima Organizacional y su impacto en el desempeño laboral de los colaboradores en la mediana y gran empresa de venta al por menor de calzado y prendas de vestir del Emporio Comercial de Gamarra, año 2018. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), Lima, Perú. DOI: <https://doi.org/10.19083/tesis/625954>
- Ayoví-Caicedo, J. (2019). Trabajo en equipo: clave del éxito de las organizaciones. Revista Científica FIPCAEC (Fomento De La investigación Y publicación En Ciencias Administrativas, Económicas Y Contables). ISSN : 2588-090X . Polo De Capacitación, Investigación Y Publicación (POCAIP), 4(10), 58-76. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v4i10.39>
- Bautista Cuello, R., Cienfuegos Fructus, R., & Aquilar Panduro, J. D. (2020). El desempeño laboral desde una perspectiva teórica. *Revista De Investigación Valor Agregado*, 7(1), 54 -60. <https://doi.org/10.17162/riva.v7i1.1417>
- Bernal, I., Pedraza, N., & Sánchez, M. (2015). El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico. *Estudios Gerenciales*, 31(134),8-19. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21233043002>
- Bustamante-Ubilla, M., Lapo-Maza, M., Tello-Sánchez, M., & Núñez-Lapo, M. (2018). Origen, desarrollo y evolución del constructo clima organizacional. *Revista Empresarial*, 12(46), 12-23. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7021664>

Chiang Vega, María Margarita, & San Martín Neira, Nadia Jacqueline. (2015). Análisis de la satisfacción y el desempeño laboral en los funcionarios de la Municipalidad de Talcahuano. *Ciencia & trabajo*, 17(54), 159-165. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492015000300001>

Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. (5ta. ed.). McGraw-Hill Interamericana  
<https://ezproxy.unibe.edu.do:2199/?il=9350>

Conexión ESAN. (2015, 21 julio). *Las nueve dimensiones del clima organizacional* | Conexión ESAN. ESAN Graduate School of Business. Recuperado 20 de julio de 2022, de <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/nueve-dimensiones-clima-organizacional>

Contreras Chavarría, B. (1984). Una herramienta para medir clima organizacional: cuestionario de Litwin y Stringer. *Revista de trabajo social* (42), p. 27-37.  
<https://repositorio.uc.cl/handle/11534/6158>

Echezuria, A. & Rivas, A. (2001). Estudio de clima organizacional en la unidad de Recursos Humanos en una muestra de organismos públicos y empresas privadas (Trabajo de Grado). Universidad Católica Andrés Bello, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Caracas, Venezuela. Recuperado de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAP3607.pdf>



- Esquivel, J., Martínez, G. & Silva, F. (2020). Clima organizacional. Aspectos básicos de su origen y definición. *Revista Ciencias de la Documentación* 6 (2), 66-77.  
<https://www.cienciasdeladocumentacion.cl/index.php/csdoc/article/view/146>
- Montesinos Risso, L., & Moya Quispe, S. (2019). Impacto de las compensaciones en el desempeño laboral de los colaboradores en las empresas del sector de servicios de back office: Caso Corporación de Servicios Grupo Romero en el periodo 2018 (Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)). <https://doi.org/10.19083/tesis/625894>
- Peiró, R. (2021, 9 enero). *Teoría de las relaciones humanas*. Economipedia. Recuperado 20 de julio de 2022, de <https://economipedia.com/definiciones/teoria-de-las-relaciones-humanas.html>
- Rojas, K. (2016). RELACIÓN ENTRE CONFLICTO Y DESEMPEÑO LABORAL EN ATARIH SAC, CHICLAYO [Tesis].  
<https://erp.iestbellavista.edu.pe/upload/avt20220726193654455phpfzmpwp8.pdf>
- Vega, D., Arévalo, A., Sandoval, J., Aguilar, M. y Giraldo, J. (2006). Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá, Colombia. *Revista Diversitas Perspectivas en Psicología*, 2(2), 329–349. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67920212>
- Venegas Vergara, S. (2015). *Construir inteligencia colectiva en la organización : una nueva manera de entender y gestionar el clima laboral para alinear el bienestar de las personas con la gestión de la empresa*. Ediciones UC.

## **VIII. Anexos**

### **8.1 Anexo No. 1 Consentimiento Informado**

El objetivo de esta investigación es identificar las diferencias en el clima organizacional y describir cómo fue el desempeño de los departamentos de una empresa del sector privado de la República Dominicana. Es posible que a la hora de completar el instrumento que le será proporcionado presente cansancio y aburrimiento, no obstante, contará con suficiente para dar respuestas a las preguntas.

Al ser la confidencialidad un aspecto importante para nosotras, clarificamos a los participantes que sus datos serán manejados de forma confidencial desde el momento en el cual completaron el instrumento hasta la presentación de los resultados. Los resultados serán expuestos de forma anónima con la finalidad de garantizar la confidencialidad y discreción del participante luego de haber aceptado participar en el estudio, de modo que se evite colocarlos en situaciones de conflicto en su puesto de trabajo actual dentro de la organización.

Los datos obtenidos se encontrarán bajo la administración de las investigadoras a cargo, ambas estudiantes de término de Psicología Organizacional, así como también autoridades pertenecientes a la escuela de Psicología de la Universidad Iberoamericana UNIBE. De surgir alguna pregunta por favor contactar a las investigadoras Camila Maria Ferreras al 809-210-7559 o al correo electrónico [camilamferreras@gmail.com](mailto:camilamferreras@gmail.com) y Liz Inoelia Martínez al 829-975-3665 o al correo electrónico [lizinoeliarmartinez@gmail.com](mailto:lizinoeliarmartinez@gmail.com). De sentir que sus derechos son vulnerados durante esta investigación puede contactar al Comité de Ética de Investigación (CEI) de UNIBE vía este correo [r.cueto@unibe.edu.do](mailto:r.cueto@unibe.edu.do).

Aclaramos que su participación es voluntaria. De no sentirse cómodo/a durante el proceso de evaluación , puede abandonar la prueba, sin ningún tipo de penalización, debido a que su participación fue de carácter voluntario.

Muchas gracias por su participación.

## 8.2 Anexo No. 2 Encuesta de Clima organizacional por departamento

### Preguntas sociodemográficas

**Género:**

Femenino

Masculino

**Rango de Edad:**

20-29 años

30-39 años

40-49 años

50-59 años

El método de respuesta será por medio de una escala Likert de 4 opciones:

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

1. En esta unidad existe un buen sistema de desarrollo y promoción que brinda oportunidades de crecimiento dentro de la empresa.
2. En esta unidad las personas son recompensadas según su desempeño laboral.
3. En esta unidad no existen métodos de recompensa y reconocimiento por el buen trabajo.
4. Esta unidad/ empresa cuenta con incentivos no monetarios, como la flexibilidad horaria.
5. Al cometer una falta o error, se me es sancionado por eso.
6. Entre las personas de esta unidad existe un ambiente de compañerismo.
7. Es muy difícil el llegar a conocer a los integrantes de la unidad.
8. Los integrantes de esta unidad tienden a ser indiferentes entre sí.
9. Las relaciones líder-colaborador tienden a ser agradables.
10. Se respetan los límites personales entre los colaboradores.
11. En esta unidad siempre me motivan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.
12. En esta unidad me exigen un rendimiento bastante alto.

13. En esta unidad se piensa que todo trabajo se puede mejorar.
14. Hay un sistema de apoyo entre los colaboradores y los supervisores.
15. Las personas en esta unidad no confían en el trabajo de las demás.
16. En esta unidad se nos alienta a decir lo que pensamos aunque no estemos de acuerdo con el líder.
17. En esta unidad se toman en consideración las opiniones de todos para llegar a un acuerdo.
18. En esta unidad se motivan las discusiones abiertas entre los miembros del equipo.
19. En la unidad lo más importante es tomar decisiones de la forma más fácil y rápida posible.
20. En esta unidad se entiende que la mejor forma de causar una buena impresión es evitar los desacuerdos.

### 8.3 Anexo No. 3 Tablas de codificación de la encuesta de Clima Organizacional

#### 1. Categorización de los ítems positivos.

| ITEMS DE FORMA POSITIVA  |   |
|--------------------------|---|
| Totalmente de acuerdo    | 4 |
| De acuerdo               | 3 |
| En desacuerdo            | 2 |
| Totalmente en desacuerdo | 1 |

#### 2. Categorización de los ítems negativos.

| ITEMS DE FORMA NEGATIVA  |   |
|--------------------------|---|
| Totalmente de acuerdo    | 1 |
| De acuerdo               | 2 |
| En desacuerdo            | 3 |
| Totalmente en desacuerdo | 4 |

#### 3. Tabla de codificación de valores

| Tabla de Codificación    |              |
|--------------------------|--------------|
| Nivel (valor codificado) | Nomenclatura |
| 1.0 a 1.4                | Malo         |
| 1.5 a 2.4                | Regular      |
| 2.5 a 3.4                | Bueno        |
| 3.5 a 4.0                | Excelente    |

#### 8.4 Anexo No. 4 Cuestionario para evaluar el desempeño laboral del departamentos

1. ¿Qué porcentaje de los objetivos trazados han sido cumplidos en este periodo?
  - a) Un 100%
  - b) Entre un 90 y 99%
  - c) Entre un 80 y 89%
  - d) Entre un 70 y 79%

Justifique su respuesta:

2. El tipo de actitud caracteriza al equipo a la hora de realizar sus tareas es
  - a) Positiva
  - b) Proactiva
  - c) Pasiva
  - d) Colaboradora
  - e) Inflexible
3. Cuando se presenta una entrega fuera de lo planificado, el equipo
  - a) Trabaja arduamente para poder cumplir.
  - b) Se molestan y dicen que no lo harán por no estar planificado.
  - c) Se muestran flexibles a los cambios.
  - d) Se enfocan solo en tener el resultado; no en la calidad.
4. Cuando surge un cambio en la empresa, el equipo
  - a) Toma una actitud abierta hacia el cambio
  - b) Tiene resistencia al cambio
  - c) No se inmuta; no le afecta
5. Durante este periodo, el departamento se ha caracterizado por
  - a) Su eficiencia.
  - b) Sus tardanzas.
  - c) Su buen servicio.
  - d) Su poca atención al detalle.
6. Considero que la calidad del trabajo del departamento para este periodo ha sido:
  - a) Por debajo del promedio
  - b) Promedio
  - c) Buena
  - d) Excelente

7. Cuando se les muestra un error (se realiza una crítica) el equipo:
  - a) Acepta la crítica y trabaja para la mejoría.
  - b) Toman la iniciativa para resolver el problema.
  - c) Se niegan a reconocer el error.
  - d) Trabajan en él con disgusto.
8. Durante este periodo, cuando estamos en temporada de bonificaciones (incentivos), los colaboradores:
  - a) Se muestran activos y mejoran el desempeño.
  - b) Se muestran indiferentes y siguen trabajando a su ritmo normal.
  - c) Se muestran disgustados y el ritmo de trabajo disminuye.
9. Durante este periodo, cuando los colaboradores conviven de manera agradable, el ritmo de trabajo:
  - a) Fluye de forma activa y cumplen más rápido sus tareas.
  - b) Se mantiene neutral y trabajan como de costumbre.
10. Cuando existe tensión entre miembros del equipo:
  - a) El equipo trabaja con desgana y el ritmo es lento.
  - b) No dejan que el conflicto interfiera con los objetivos del departamento.
  - c) Cumplen con su trabajo, pero no se relacionan mucho.

### 8.5 Anexo No. 5 Tablas de respuestas de la Encuesta de Clima Organizacional – Contabilidad

(Para ver las preguntas, pasar al Anexo No. 3 Encuesta de Clima organizacional por departamento)

#### Recompensa

| Resp. | Preg. No 1    | Preg. No 2               | Preg. No 3               | Preg. No 4               | Preg. No 5            |
|-------|---------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-----------------------|
| #1    | De acuerdo    | De acuerdo               | En desacuerdo            | De acuerdo               | De acuerdo            |
| #2    | De acuerdo    | De acuerdo               | De acuerdo               | De acuerdo               | De acuerdo            |
| #3    | De acuerdo    | Totalmente de acuerdo    | Totalmente de acuerdo    | Totalmente en desacuerdo | En desacuerdo         |
| #4    | De acuerdo    | De acuerdo               | En desacuerdo            | De acuerdo               | Totalmente de acuerdo |
| #5    | En desacuerdo | De acuerdo               | En desacuerdo            | En desacuerdo            | Totalmente de acuerdo |
| #6    | De acuerdo    | Totalmente de acuerdo    | Totalmente de acuerdo    | Totalmente en desacuerdo | De acuerdo            |
| #7    | En desacuerdo | Totalmente en desacuerdo | Totalmente en desacuerdo | Totalmente en desacuerdo | De acuerdo            |
| #8    | De acuerdo    | De acuerdo               | De acuerdo               | En desacuerdo            | De acuerdo            |
| #9    | De acuerdo    | Totalmente de acuerdo    | En desacuerdo            | En desacuerdo            | De acuerdo            |
| #10   | De acuerdo    | Totalmente de acuerdo    | Totalmente en desacuerdo | En desacuerdo            | De acuerdo            |

#### Relaciones

| Resp. | Preg. No 6            | Preg. No 7               | Preg. No 8               | Preg. No 9            | Preg. No 10           |
|-------|-----------------------|--------------------------|--------------------------|-----------------------|-----------------------|
| #1    | Totalmente de acuerdo | Totalmente en desacuerdo | Totalmente en desacuerdo | Totalmente de acuerdo | De acuerdo            |
| #2    | De acuerdo            | Totalmente en desacuerdo | Totalmente en desacuerdo | De acuerdo            | De acuerdo            |
| #3    | Totalmente de acuerdo | Totalmente en desacuerdo | Totalmente en desacuerdo | En desacuerdo         | En desacuerdo         |
| #4    | De acuerdo            | Totalmente en desacuerdo | Totalmente en desacuerdo | Totalmente de acuerdo | Totalmente de acuerdo |
| #5    | Totalmente de acuerdo | Totalmente en desacuerdo | Totalmente en desacuerdo | De acuerdo            | De acuerdo            |
| #6    | De acuerdo            | Totalmente en desacuerdo | Totalmente en desacuerdo | Totalmente de acuerdo | Totalmente de acuerdo |
| #7    | De acuerdo            | Totalmente en desacuerdo | En desacuerdo            | En desacuerdo         | Totalmente de acuerdo |
| #8    | Totalmente de acuerdo | Totalmente en desacuerdo | Totalmente en desacuerdo | De acuerdo            | De acuerdo            |
| #9    | De acuerdo            | Totalmente en desacuerdo | En desacuerdo            | De acuerdo            | De acuerdo            |



|     |                       |                          |               |                       |            |
|-----|-----------------------|--------------------------|---------------|-----------------------|------------|
| #10 | Totalmente de acuerdo | Totalmente en desacuerdo | En desacuerdo | Totalmente de acuerdo | De acuerdo |
|-----|-----------------------|--------------------------|---------------|-----------------------|------------|

### **Cooperación**

| Resp. | Preg. No 11              | Preg. No 12           | Preg. No 13           | Preg. No 14           | Preg. No 15   |
|-------|--------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------|
| #1    | De acuerdo               | Totalmente de acuerdo | Totalmente de acuerdo | De acuerdo            | En desacuerdo |
| #2    | De acuerdo               | De acuerdo            | De acuerdo            | De acuerdo            | En desacuerdo |
| #3    | En desacuerdo            | En desacuerdo         | De acuerdo            | Totalmente de acuerdo | En desacuerdo |
| #4    | De acuerdo               | De acuerdo            | De acuerdo            | Totalmente de acuerdo | En desacuerdo |
| #5    | De acuerdo               | En desacuerdo         | Totalmente de acuerdo | De acuerdo            | En desacuerdo |
| #6    | En desacuerdo            | De acuerdo            | Totalmente de acuerdo | Totalmente de acuerdo | De acuerdo    |
| #7    | Totalmente en desacuerdo | Totalmente de acuerdo | De acuerdo            | De acuerdo            | En desacuerdo |
| #8    | De acuerdo               | De acuerdo            | De acuerdo            | De acuerdo            | De acuerdo    |
| #9    | De acuerdo               | De acuerdo            | De acuerdo            | Totalmente de acuerdo | En desacuerdo |
| #10   | De acuerdo               | Totalmente de acuerdo | Totalmente de acuerdo | De acuerdo            | En desacuerdo |

### **Conflictos**

| Resp. | Preg. No 16           | Preg. No 17   | Preg. No 18           | Preg. No 19   | Preg. No 20              |
|-------|-----------------------|---------------|-----------------------|---------------|--------------------------|
| #1    | De acuerdo            | En desacuerdo | totalmente de acuerdo | En desacuerdo | En desacuerdo            |
| #2    | De acuerdo            | De acuerdo    | De acuerdo            | De acuerdo    | De acuerdo               |
| #3    | De acuerdo            | En desacuerdo | En desacuerdo         | En desacuerdo | En desacuerdo            |
| #4    | De acuerdo            | De acuerdo    | De acuerdo            | En desacuerdo | En desacuerdo            |
| #5    | De acuerdo            | De acuerdo    | De acuerdo            | De acuerdo    | Totalmente de acuerdo    |
| #6    | Totalmente de acuerdo | De acuerdo    | En desacuerdo         | En desacuerdo | En desacuerdo            |
| #7    | De acuerdo            | En desacuerdo | En desacuerdo         | En desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
| #8    | En desacuerdo         | En desacuerdo | De acuerdo            | De acuerdo    | De acuerdo               |
| #9    | De acuerdo            | De acuerdo    | De acuerdo            | En desacuerdo | Totalmente de acuerdo    |
| #10   | De acuerdo            | De acuerdo    | De acuerdo            | En desacuerdo | En desacuerdo            |

### 8.6 Anexo No. 6 Tablas de respuestas de la Encuesta de Clima Organizacional – Operaciones

(Para ver las preguntas, pasar al Anexo No. 3 Encuesta de Clima organizacional por departamento)

#### Recompensa

| Resp. | Preg. No 1            | Preg. No 2            | Preg. No 3               | Preg. No 4            | Preg. No 5            |
|-------|-----------------------|-----------------------|--------------------------|-----------------------|-----------------------|
| #1    | Totalmente de acuerdo | De acuerdo            | Totalmente en desacuerdo | De acuerdo            | De acuerdo            |
| #2    | De acuerdo            | En desacuerdo         | En desacuerdo            | En desacuerdo         | De acuerdo            |
| #3    | En desacuerdo         | De acuerdo            | En desacuerdo            | De acuerdo            | En desacuerdo         |
| #4    | De acuerdo            | De acuerdo            | De acuerdo               | De acuerdo            | De acuerdo            |
| #5    | Totalmente de acuerdo | Totalmente de acuerdo | Totalmente en desacuerdo | De acuerdo            | De acuerdo            |
| #6    | De acuerdo            | De acuerdo            | En desacuerdo            | En desacuerdo         | De acuerdo            |
| #7    | De acuerdo            | Totalmente de acuerdo | Totalmente en desacuerdo | En desacuerdo         | De acuerdo            |
| #8    | De acuerdo            | De acuerdo            | En desacuerdo            | De acuerdo            | En desacuerdo         |
| #9    | De acuerdo            | De acuerdo            | Totalmente en desacuerdo | De acuerdo            | De acuerdo            |
| #10   | Totalmente de acuerdo | Totalmente de acuerdo | En desacuerdo            | De acuerdo            | En desacuerdo         |
| #11   | De acuerdo            | De acuerdo            | De acuerdo               | En desacuerdo         | En desacuerdo         |
| #12   | En desacuerdo         | En desacuerdo         | De acuerdo               | De acuerdo            | Totalmente de acuerdo |
| #13   | En desacuerdo         | En desacuerdo         | De acuerdo               | En desacuerdo         | En desacuerdo         |
| #14   | De acuerdo            | Totalmente de acuerdo | En desacuerdo            | De acuerdo            | Totalmente de acuerdo |
| #15   | En desacuerdo         | En desacuerdo         | De acuerdo               | De acuerdo            | De acuerdo            |
| #16   | En desacuerdo         | En desacuerdo         | De acuerdo               | Totalmente de acuerdo | En desacuerdo         |
| #17   | Totalmente de acuerdo | Totalmente de acuerdo | En desacuerdo            | De acuerdo            | Totalmente de acuerdo |
| #18   | Totalmente de acuerdo | Totalmente de acuerdo | En desacuerdo            | En desacuerdo         | De acuerdo            |
| #19   | De acuerdo            | Totalmente de acuerdo | En desacuerdo            | En desacuerdo         | En desacuerdo         |
| #20   | De acuerdo            | En desacuerdo         | Totalmente en desacuerdo | De acuerdo            | De acuerdo            |

## **Relaciones**

| <b>Resp.</b> | <b>Preg. No 1</b>        | <b>Preg. No 2</b>        | <b>Preg. No 3</b>        | <b>Preg. No 4</b>        | <b>Preg. No 5</b>     |
|--------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-----------------------|
| <b>#1</b>    | Totalmente de acuerdo    | Totalmente en desacuerdo | Totalmente en desacuerdo | Totalmente de acuerdo    | Totalmente de acuerdo |
| <b>#2</b>    | Totalmente de acuerdo    | Totalmente en desacuerdo | En desacuerdo            | Totalmente en desacuerdo | En desacuerdo         |
| <b>#3</b>    | En desacuerdo            | De acuerdo               | Totalmente en desacuerdo | De acuerdo               | En desacuerdo         |
| <b>#4</b>    | Totalmente de acuerdo    | Totalmente en desacuerdo | Totalmente en desacuerdo | De acuerdo               | Totalmente de acuerdo |
| <b>#5</b>    | Totalmente de acuerdo    | De acuerdo               | Totalmente en desacuerdo | Totalmente de acuerdo    | Totalmente de acuerdo |
| <b>#6</b>    | En desacuerdo            | De acuerdo               | De acuerdo               | De acuerdo               | En desacuerdo         |
| <b>#7</b>    | De acuerdo               | Totalmente en desacuerdo | De acuerdo               | De acuerdo               | De acuerdo            |
| <b>#8</b>    | De acuerdo               | De acuerdo               | De acuerdo               | De acuerdo               | De acuerdo            |
| <b>#9</b>    | De acuerdo               | De acuerdo               | De acuerdo               | En desacuerdo            | Totalmente de acuerdo |
| <b>#10</b>   | De acuerdo               | De acuerdo               | De acuerdo               | De acuerdo               | Totalmente de acuerdo |
| <b>#11</b>   | De acuerdo               | De acuerdo               | De acuerdo               | De acuerdo               | De acuerdo            |
| <b>#12</b>   | De acuerdo               | De acuerdo               | De acuerdo               | Totalmente de acuerdo    | De acuerdo            |
| <b>#13</b>   | De acuerdo               | Totalmente en desacuerdo | Totalmente en desacuerdo | Totalmente de acuerdo    | De acuerdo            |
| <b>#14</b>   | Totalmente en desacuerdo | De acuerdo               | De acuerdo               | De acuerdo               | Totalmente de acuerdo |
| <b>#15</b>   | Totalmente de acuerdo    | Totalmente en desacuerdo | Totalmente en desacuerdo | De acuerdo               | De acuerdo            |
| <b>#16</b>   | En desacuerdo            | De acuerdo               | En desacuerdo            | De acuerdo               | Totalmente de acuerdo |
| <b>#17</b>   | Totalmente de acuerdo    | Totalmente en desacuerdo | De acuerdo               | Totalmente de acuerdo    | Totalmente de acuerdo |
| <b>#18</b>   | Totalmente de acuerdo    | De acuerdo               | En desacuerdo            | De acuerdo               | De acuerdo            |
| <b>#19</b>   | Totalmente de acuerdo    | Totalmente en desacuerdo | En desacuerdo            | Totalmente de acuerdo    | Totalmente de acuerdo |
| <b>#20</b>   | En desacuerdo            | De acuerdo               | Totalmente de acuerdo    | De acuerdo               | Totalmente de acuerdo |

**Cooperación**

| <b>Resp.</b> | <b>Preg. No 1</b>     | <b>Preg. No 2</b>     | <b>Preg. No 3</b>     | <b>Preg. No 4</b>     | <b>Preg. No 5</b>        |
|--------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------------|
| <b>#1</b>    | Totalmente de acuerdo | En desacuerdo         | De acuerdo            | Totalmente de acuerdo | Totalmente en desacuerdo |
| <b>#2</b>    | De acuerdo            | De acuerdo            | De acuerdo            | De acuerdo            | En desacuerdo            |
| <b>#3</b>    | En desacuerdo         | De acuerdo            | De acuerdo            | De acuerdo            | En desacuerdo            |
| <b>#4</b>    | De acuerdo            | De acuerdo            | De acuerdo            | De acuerdo            | Totalmente de acuerdo    |
| <b>#5</b>    | Totalmente de acuerdo | De acuerdo            | Totalmente de acuerdo | Totalmente de acuerdo | En desacuerdo            |
| <b>#6</b>    | En desacuerdo         | De acuerdo            | De acuerdo            | Totalmente de acuerdo | De acuerdo               |
| <b>#7</b>    | De acuerdo            | En desacuerdo         | Totalmente de acuerdo | De acuerdo            | De acuerdo               |
| <b>#8</b>    | De acuerdo            | En desacuerdo         | De acuerdo            | De acuerdo            | En desacuerdo            |
| <b>#9</b>    | De acuerdo            | Totalmente de acuerdo | Totalmente de acuerdo | De acuerdo            | En desacuerdo            |
| <b>#10</b>   | De acuerdo            | Totalmente de acuerdo | Totalmente de acuerdo | Totalmente de acuerdo | Totalmente en desacuerdo |
| <b>#11</b>   | De acuerdo            | Totalmente de acuerdo | De acuerdo            | De acuerdo            | Totalmente en desacuerdo |
| <b>#12</b>   | En desacuerdo         | Totalmente de acuerdo | De acuerdo            | De acuerdo            | En desacuerdo            |
| <b>#13</b>   | De acuerdo            | De acuerdo            | De acuerdo            | De acuerdo            | En desacuerdo            |
| <b>#14</b>   | De acuerdo            | De acuerdo            | De acuerdo            | De acuerdo            | En desacuerdo            |
| <b>#15</b>   | De acuerdo            | Totalmente de acuerdo | De acuerdo            | Totalmente de acuerdo | Totalmente en desacuerdo |
| <b>#16</b>   | En desacuerdo         | Totalmente de acuerdo | De acuerdo            | En desacuerdo         | De acuerdo               |
| <b>#17</b>   | Totalmente de acuerdo | De acuerdo            | Totalmente de acuerdo | Totalmente de acuerdo | De acuerdo               |
| <b>#18</b>   | Totalmente de acuerdo | De acuerdo            | Totalmente de acuerdo | Totalmente de acuerdo | En desacuerdo            |
| <b>#19</b>   | Totalmente de acuerdo | En desacuerdo         | De acuerdo            | Totalmente de acuerdo | Totalmente en desacuerdo |
| <b>#20</b>   | En desacuerdo         | Totalmente de acuerdo | Totalmente de acuerdo | Totalmente de acuerdo | En desacuerdo            |

**Conflictos**

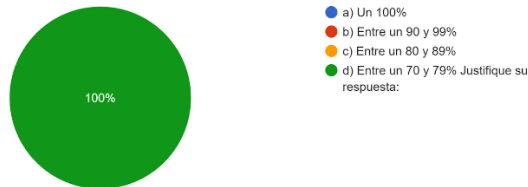
| <b>Resp.</b> | <b>Preg. No 1</b>        | <b>Preg. No 2</b>     | <b>Preg. No 3</b> | <b>Preg. No 4</b>        | <b>Preg. No 5</b>        |
|--------------|--------------------------|-----------------------|-------------------|--------------------------|--------------------------|
| <b>#1</b>    | De acuerdo               | De acuerdo            | De acuerdo        | De acuerdo               | De acuerdo               |
| <b>#2</b>    | De acuerdo               | De acuerdo            | De acuerdo        | De acuerdo               | De acuerdo               |
| <b>#3</b>    | De acuerdo               | De acuerdo            | En desacuerdo     | De acuerdo               | De acuerdo               |
| <b>#4</b>    | De acuerdo               | De acuerdo            | De acuerdo        | De acuerdo               | De acuerdo               |
| <b>#5</b>    | Totalmente de acuerdo    | Totalmente de acuerdo | En desacuerdo     | Totalmente en desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
| <b>#6</b>    | De acuerdo               | De acuerdo            | De acuerdo        | De acuerdo               | De acuerdo               |
| <b>#7</b>    | En desacuerdo            | De acuerdo            | De acuerdo        | En desacuerdo            | De acuerdo               |
| <b>#8</b>    | De acuerdo               | De acuerdo            | De acuerdo        | De acuerdo               | En desacuerdo            |
| <b>#9</b>    | De acuerdo               | De acuerdo            | De acuerdo        | De acuerdo               | En desacuerdo            |
| <b>#10</b>   | En desacuerdo            | De acuerdo            | En desacuerdo     | De acuerdo               | Totalmente de acuerdo    |
| <b>#11</b>   | De acuerdo               | En desacuerdo         | En desacuerdo     | De acuerdo               | De acuerdo               |
| <b>#12</b>   | En desacuerdo            | En desacuerdo         | En desacuerdo     | De acuerdo               | De acuerdo               |
| <b>#13</b>   | De acuerdo               | De acuerdo            | De acuerdo        | De acuerdo               | Totalmente en desacuerdo |
| <b>#14</b>   | De acuerdo               | De acuerdo            | De acuerdo        | En desacuerdo            | Totalmente en desacuerdo |
| <b>#15</b>   | Totalmente en desacuerdo | De acuerdo            | En desacuerdo     | De acuerdo               | Totalmente de acuerdo    |
| <b>#16</b>   | En desacuerdo            | En desacuerdo         | En desacuerdo     | En desacuerdo            | De acuerdo               |
| <b>#17</b>   | Totalmente en desacuerdo | De acuerdo            | En desacuerdo     | Totalmente de acuerdo    | De acuerdo               |
| <b>#18</b>   | En desacuerdo            | Totalmente de acuerdo | En desacuerdo     | De acuerdo               | De acuerdo               |
| <b>#19</b>   | Totalmente de acuerdo    | De acuerdo            | En desacuerdo     | En desacuerdo            | De acuerdo               |
| <b>#20</b>   | Totalmente de acuerdo    | De acuerdo            | En desacuerdo     | De acuerdo               | De acuerdo               |

## 8.7 Anexo No. 7 Respuestas cuestionario sobre el desempeño laboral a los encargados.

### Pregunta No. 1

1. ¿ Durante el último trimestre qué porcentaje de los objetivos trazados fueron cumplidos en este periodo?

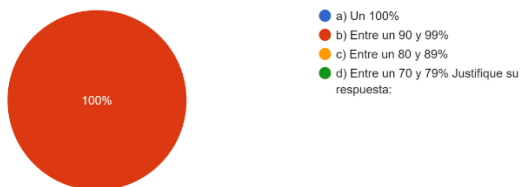
1 respuesta



*Departamento 1 (CO)*

1. ¿ Durante el último trimestre qué porcentaje de los objetivos trazados fueron cumplidos en este periodo?

1 respuesta



*Departamento 2 (OP)*

### Pregunta No. 2

2. Durante el último trimestre el tipo de actitud que caracterizó al equipo a la hora de realizar sus tareas es

1 respuesta



*Departamento 1 (CO)*

2. Durante el último trimestre el tipo de actitud que caracterizó al equipo a la hora de realizar sus tareas es

1 respuesta

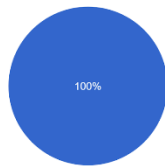


*Departamento 2 (OP)*

### Pregunta No. 3

3. Durante el último trimestre cuando se presentó una entrega fuera de lo planificado, el equipo

1 respuesta

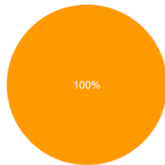


- a) Trabajó arduamente para poder cumplir .
- b) Se molestaron y dijeron que no lo harán por no estar planificado.
- c) Se mostraron flexibles a los cambios.
- d) Se enfocaron solo en tener el resultado; no en la calidad.

*Departamento 1 (CO)*

3. Durante el último trimestre cuando se presentó una entrega fuera de lo planificado, el equipo

1 respuesta



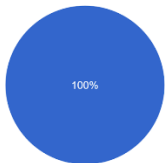
- a) Trabajó arduamente para poder cumplir .
- b) Se molestaron y dijeron que no lo harán por no estar planificado.
- c) Se mostraron flexibles a los cambios.
- d) Se enfocaron solo en tener el resultado; no en la calidad.

*Departamento 2 (OP)*

### Pregunta No. 4

4. Durante el último trimestre cuando surgió un cambio en la empresa, el equipo

1 respuesta



- a) Tomó una actitud abierta hacia el cambio
- b) Tuvo resistencia al cambio
- c) No se inmutó; no le afectó

*Departamento 1 (CO)*

4. Durante el último trimestre cuando surgió un cambio en la empresa, el equipo

1 respuesta

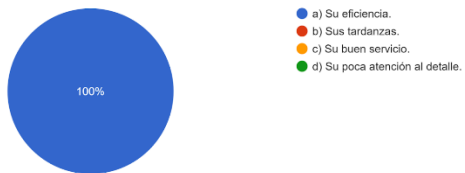


- a) Tomó una actitud abierta hacia el cambio
- b) Tuvo resistencia al cambio
- c) No se inmutó; no le afectó

*Departamento 2 (OP)*

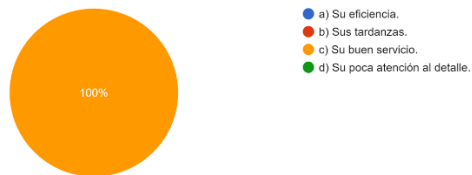
### Pregunta No. 5

5. Durante el último trimestre, el departamento se caracterizó por  
1 respuesta



*Departamento 1 (CO)*

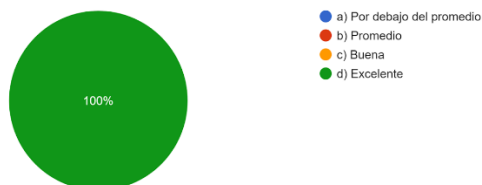
5. Durante el último trimestre, el departamento se caracterizó por  
1 respuesta



*Departamento 2 (OP)*

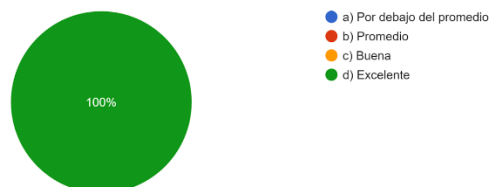
### Pregunta No. 6

6. Durante el último trimestre considero que la calidad del trabajo del departamento para este periodo fue:  
1 respuesta



*Departamento 1 (CO)*

6. Durante el último trimestre considero que la calidad del trabajo del departamento para este periodo fue:  
1 respuesta

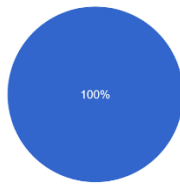


*Departamento 2 (OP)*



### Pregunta No. 7

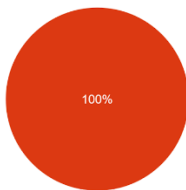
7. Durante el último trimestre cuando se les mostró un error (se realizó una crítica) el equipo:  
1 respuesta



- a) Aceptó la crítica y trabajó para la mejora
- b) Tomaron la iniciativa para resolver el problema.
- c) Se negaron a reconocer el error .
- d) Trabajaron en él con disgusto.

*Departamento 1 (CO)*

7. Durante el último trimestre cuando se les mostró un error (se realizó una crítica) el equipo:  
1 respuesta

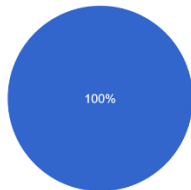


- a) Aceptó la crítica y trabajó para la mejora
- b) Tomaron la iniciativa para resolver el problema.
- c) Se negaron a reconocer el error .
- d) Trabajaron en él con disgusto.

*Departamento 2 (OP)*

### Pregunta No. 8

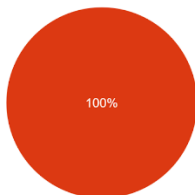
8. Durante el último trimestre, cuando estuvimos en temporada de bonificaciones (incentivos), los colaboradores:  
1 respuesta



- a) Se mostraron activos y mejoraron el desempeño.
- b) Se mostraron indiferentes y siguieron trabajando a su ritmo normal.
- c) Se mostraron disgustados y el ritmo de trabajo disminuyó.

*Departamento 1 (CO)*

8. Durante el último trimestre, cuando estuvimos en temporada de bonificaciones (incentivos), los colaboradores:  
1 respuesta



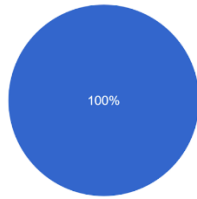
- a) Se mostraron activos y mejoraron el desempeño.
- b) Se mostraron indiferentes y siguieron trabajando a su ritmo normal.
- c) Se mostraron disgustados y el ritmo de trabajo disminuyó.

*Departamento 2 (OP)*

### Pregunta No. 9

9. Durante el último trimestre, cuando los colaboradores convivieron de manera agradable, el ritmo de trabajo:

1 respuesta

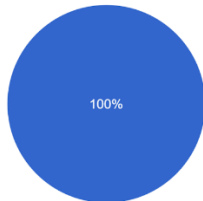


- a) Fluyó de forma activa y cumplieron más rápido sus tareas.
- b) Se mantuvo neutral y trabajaron como de costumbre.

*Departamento 1 (CO)*

9. Durante el último trimestre, cuando los colaboradores convivieron de manera agradable, el ritmo de trabajo:

1 respuesta



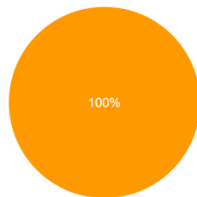
- a) Fluyó de forma activa y cumplieron más rápido sus tareas.
- b) Se mantuvo neutral y trabajaron como de costumbre.

*Departamento 2 (OP)*

### Pregunta No. 10

10. Durante el último trimestre cuando existió tensión entre miembros del equipo:

1 respuesta

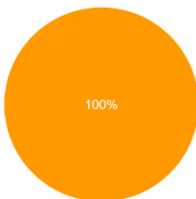


- a) El equipo trabajó con desgana y el ritmo fue lento.
- b) No dejaron que el conflicto interfiriera con los objetivos del departamento.
- c) Cumplieron con su trabajo, pero no se relacionaron mucho.

*Departamento 1 (CO)*

10. Durante el último trimestre cuando existió tensión entre miembros del equipo:

1 respuesta



- a) El equipo trabajó con desgana y el ritmo fue lento.
- b) No dejaron que el conflicto interfiriera con los objetivos del departamento.
- c) Cumplieron con su trabajo, pero no se relacionaron mucho.

*Departamento 2 (OP)*