

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA  
UNIBE



Implementación de un sistema de evaluación de Clima Organizacional para la empresa  
CARDNET.

Trabajo de Investigación Profesional  
Presentado como requisito para optar por el título de Maestría en Dirección Estratégica de  
Recursos Humanos y Gestión del Talento.

Por:

Martha Legreaux  
19-1817

Ivett Díaz  
19-0519

Asesor:

Fructo Almonte

Santo Domingo, República Dominicana  
Abril, 2020

## INDICE

INTRODUCCIÓN .....	3
<b>CAPITULO I:</b>	
<b>ASPECTOS INTRODUCTORIOS</b>	
1.1 Situación actual de la organización (Planteamiento del problema) .....	5
1.2 Objetivo General .....	5
1.3 Objetivos Específicos .....	6
1.4 Justificación .....	6
1.5 Marco Contextual.....	7
1.5.1 Antecedentes de la institución objeto de estudio .....	7
1.5.2 Misión, Visión y Valores .....	8
1.5.3 Organigrama.....	10
<b>CAPITULO II:</b>	
<b>MARCO TEÓRICO</b>	
2.1 Evolución del trabajo .....	12
2.1.1 Sociedades preindustriales .....	12
2.1.2 Revolución industrial.....	12
2.1.3 Revolución post-industrial .....	13
2.2 Antecedentes Clima Organizacional .....	13
2.3 Definiciones de Clima Organizacional.....	14
2.4 Características del Clima Organizacional.....	15
2.5 Tipos de Climas.....	15
2.5.1 Clima de tipo autoritario: Sistema I y Sistema II .....	15
2.5.2 Clima de tipo autoritario: Sistema III y Sistema IV .....	16
2.6 Dimensiones del Clima Organizacional .....	17
2.7 Enfoques de Clima Organizacional.....	18
2.8 Teoría del Clima Organizacional de Litwin y Stringer .....	20
2.9 Proceso para la medición de Clima Organizacional .....	20
2.10 Instrumentos de medición.....	21
2.11 Productividad .....	22
2.12 Productividad y Clima Organizacional .....	23
<b>CAPITULO III:</b>	
<b>METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACION</b>	
3.1 Tipo de investigación .....	25
3.2 Población y muestra .....	25
3.3 Criterios de selección de la muestra.....	26
3.3.1 Criterios de inclusión .....	26
3.3.2 Criterios de exclusión .....	26
3.4 Técnica de recolección de datos .....	26
3.5 Técnicas de análisis de datos .....	27
3.6 Descripción del instrumento de medición .....	27

3.7 Procedimiento .....	29
-------------------------	----

**CAPITULO IV:**

**RESULTADOS**

4.1 Estadística descriptiva de la muestra.....	31
--	----

4.2 Discusión de los Resultados .....	32
---------------------------------------	----

**CAPITULO V:**

**PROPUESTA**

5.1 Propuesta: Estrategia para la dimensión de reconocimiento .....	47
---	----

5.2 Propuesta: Estrategia para la dimensión de conflicto .....	49
--	----

5.3 Propuesta: Estrategia para la dimensión de responsabilidad: .....	51
---	----

Recomendaciones: .....	53
------------------------	----

Conclusión.....	56
-----------------	----

Bibliografía.....	57
-------------------	----

Anexos.....	60
-------------	----

## INTRODUCCIÓN

Múltiples investigadores y autores de un amplio espectro de ciencias del comportamiento se han preocupado por estudiar el clima en las organizaciones; sin embargo, a pesar del hecho de que ha habido una serie de estudios e investigaciones sobre el tema, aún no han alcanzado unanimidad con respecto a su conceptualización y sus dimensiones. Esta diversidad de opiniones ha hecho del clima organizacional un área interesante de investigación.

El clima organizacional, puede definirse como el significado compartido que los miembros de la organización atribuyen a los eventos, políticas, prácticas y procedimientos que experimentan, y comportamientos que ven respaldados y esperados por parte de los líderes (Friedlander & Margulies 1969)

En la actualidad es importante para cualquier compañía conocer si sus empleados están satisfechos con su ambiente de trabajo y si las condiciones bajo las cuales operan son favorables para mantenerles motivados y productivos.

Para esto es necesario realizar estudios dentro de la organización que permitan determinar el grado de satisfacción que perciben los colaboradores y cómo este pudiera estar impactando su motivación y desempeño.

El clima es una abstracción compuesta de los significados subjetivos que otorgan los miembros de la organización a sus experiencias. En esta investigación se busca concretizar a través de herramientas de medición las percepciones de los colaboradores de CARDNET sobre su ambiente laboral, de manera que pueda servir como insumo ante la toma de decisiones y estrategias organizacionales.

**CAPITULO I:**  
**ASPECTOS INTRODUCTORIOS**

## **1.1 Situación actual de la organización (Planteamiento del problema)**

CARDNET es conocida como una organización orientada a la innovación y al servicio, fue considerada como un monopolio al ser la única empresa en el país dedicada a la transacción electrónica de datos y medios de pagos.

Durante años, fue la única opción para aquellos interesados en trabajar en una empresa de esta naturaleza, llevándolos a prestar poca atención a temas relacionados con el bienestar laboral; sin embargo, la realidad actual, es que ya existen varias competencias sólidas en este sector.

“El clima organizacional se define como una mezcla delicada de interpretaciones o percepciones, que en una organización hacen las personas de sus trabajos o roles” (Cornell, 1955). Según este autor, son las percepciones de los colaboradores dentro de la organización que determinan el clima, y solo a partir de estas, se logra entender y determinar las características de ese clima organizacional.

En la actualidad, CARDNET no cuenta con ningún sistema que le permita medir de forma objetiva y eficaz el clima, lo cual dificulta que la organización pueda obtener resultados confiables referentes a la satisfacción de sus colaboradores respecto a su ambiente de trabajo.

La ausencia de un método estandarizado de evaluación de clima organizacional dificulta la toma de decisiones en torno a la incorporación de programas, capacitaciones, beneficios y planes de carrera adecuados para apoyar los objetivos organizacionales.

## **1.2 Objetivo General**

Implementar un sistema de evaluación de clima laboral para medir el nivel de satisfacción de los colaboradores con relación a su ambiente de trabajo y definir planes de acción para incrementar la productividad.

### **1.3 Objetivos Específicos**

- Recopilar información mediante herramientas y técnicas de recolección de datos para conocer el clima organizacional.
- Realizar un diagnóstico del clima organizacional para entender la percepción de los colaboradores sobre su entorno de trabajo.
- Definir planes de acción relacionadas a las necesidades identificadas en el diagnóstico.

### **1.4 Justificación**

En la actualidad, todas las organizaciones deben ser capaces de adaptarse a los cambios generados dentro de su entorno de actividad; no sólo es importante tomar en cuenta los factores externos, sino que también hay que prestar especial atención a las alteraciones que se producen internamente que afectan positiva o negativamente al clima laboral, utilizando las herramientas más adecuadas para su detección.

Efectuar un diagnóstico en el cual se conozcan los niveles de satisfacción de los colaboradores, constituye un elemento clave para generar un ambiente de bienestar y tomar las medidas que sean necesarias para promover el logro de los objetivos establecidos dentro del plan estratégico.

Un clima favorable beneficia el cumplimiento de los objetivos que persigue la organización forjando un mayor sentimiento de pertenencia hacia ella. Por el contrario, un clima desfavorable supone una falta de identificación y compromiso con sus objetivos y metas, así como un deterioro del entorno laboral, que genera situaciones de conflicto, bajo desempeño, ausentismo e ineficiencia, (Salazar, 2009).

Contar con una medición de clima confiable y válido, permitirá a la organización tomar decisiones basadas en información, dando la posibilidad de implementar tácticas cuyos efectos puedan ser medidos en el tiempo y comparado con relación a resultados anteriores; permitirá conocer los líderes, el nivel de compromiso de los colaboradores y servirá como medida preventiva frente a acciones legales en temas relacionado a bullying y acoso.

La relevancia de esta investigación radica en conocer las variables que afectan el clima organizacional de CARDNET, para proporcionar un diagnóstico de la valoración y percepción de los colaboradores respecto a la organización. Esto permitirá detectar debilidades a partir del análisis de los datos obtenidos, con el fin de proporcionar soluciones, potencializar fortalezas, incorporar mejoras y planes de acción que favorezcan el clima laboral y el fortalecimiento de la cultura.

## **1.5 Marco Contextual**

### **1.5.1 Antecedentes de la institución objeto de estudio**

El Consorcio de Tarjetas Dominicanas, S. A. (CARDNET) es una institución conformada desde el 1999, por los siguientes accionistas y bancos miembros:

- BHD.
- Banco Dominicano del Progreso.
- Banco de Reservas de la República Dominicana.
- Codetel / Claro.

Con esta alianza, cada uno de los bancos que lo integran, decidieron centralizar sus operaciones al transferir el procesamiento y autorización de los procesos electrónico de la Red de Afiliados que opera con puntos de ventas (POS), Red ATH de cajeros automático y Red ACH; convirtiendo al Consorcio en una novedosa y extensa red para el enrutamiento de transacciones y pagos electrónicos.

Entre sus líneas de negocios se encuentran:

Negocio de Adquirencia de Comercios

- Consta de un portafolio de comercios y una plataforma de terminales de Punto de Venta (POS) para aceptación de tarjetas de pago.



## Operador de Redes

- Enfocado en interconectar instituciones financieras para habilitar transacciones interbancarias.

## Tercerización de Proceso de Negocios

- Maneja procesos operacionales de Bancos y de otros clientes bajo autorización, a manera de Outsourcing.

### **1.5.2 Misión, Visión y Valores**

#### **Visión**

Mantenerse como la empresa líder del mercado en el procesamiento de transacciones y servicios al sistema financiero, convirtiendo los productos y servicios electrónicos en los medios preferidos de pago, manteniendo la vanguardia tecnológica y la calidad en el servicio.

#### **Misión:**

Ser una empresa con capacidad de identificar oportunidades y generar soluciones automatizadas a los usuarios de los productos y comprometidos con la calidad y la profesionalidad donde el cliente y el personal sean los recursos más importantes de la empresa, garantizando rentabilidad a sus inversionistas.

#### **Valores Fundamentales**

- Organización.
- Experiencia en el manejo de transacciones electrónicas.
- Respeto.
- Responsabilidad.
- Innovación.
- Comunicación.

- Profesionalidad.

### **Cliente**

- Pasión por el servicio al cliente.
- Confiabilidad en el manejo de las transacciones.
- Rapidez en la respuesta a inquietudes y problemas.
- Establecimiento de relaciones duraderas.

### **Gente**

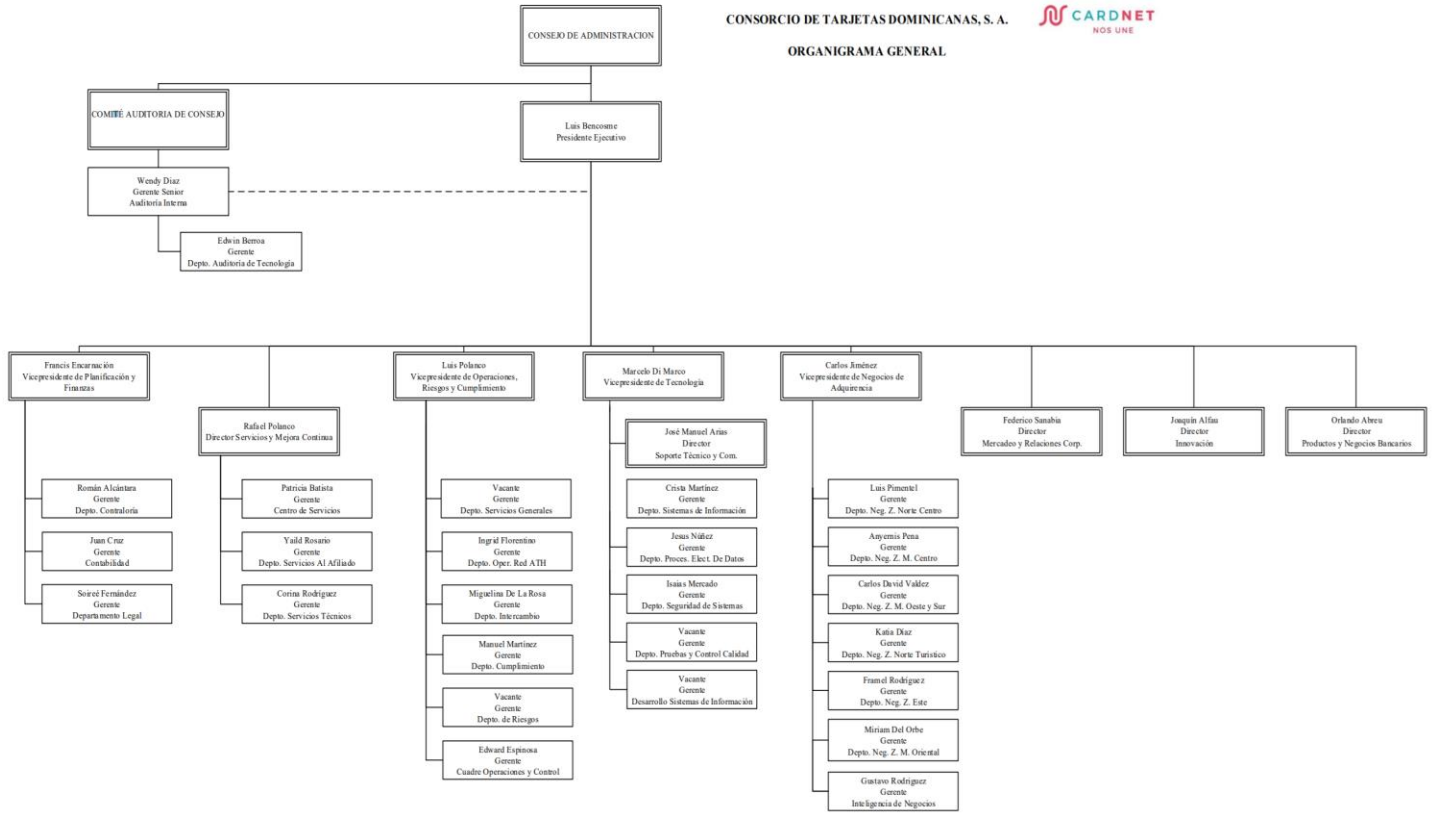
- Lealtad de sus empleados.
- Cortesía.
- Confianza.
- Trabajo en equipo.
- Honestidad.
- Respeto.
- Apego a las normas establecidas.
- Capacitación continua.
- Comunicación.
- Apoderamiento ("empowerment").
- Motivación permanente.

### 1.5.3 Organigrama

CONSORCIO DE TARJETAS DOMINICANAS, S. A.



ORGANIGRAMA GENERAL



**CAPITULO II:  
MARCO TEÓRICO**

## **2.1 Evolución del trabajo**

A través del tiempo, la forma de concebir el trabajo ha sufrido importantes modificaciones y cambios respecto al contexto político, económico y social, generando múltiples teorías y aproximaciones que hacen más complejo el análisis de las organizaciones y el comportamiento de los individuos dentro de la misma.

Es por esta razón que antes de iniciar el estudio del concepto de clima dentro del ámbito laboral resulta relevante resaltar los principales cambios en la evolución de algunos de los conceptos básicos que esta impacta, dentro de sus respectivas corrientes.

El concepto de trabajo ha evolucionado desde una concepción primitiva de castigo y esclavismo hasta una visión mucho más ética, asociada a la valoración y la esencia de los seres humanos.

### **2.1.1 Sociedades preindustriales**

En sus inicios, el trabajo era concebido como una actividad de supervivencia mediante la cual podían ser cubiertas las necesidades básicas de alimentación y protección, con una motivación completamente extrínseca. En las civilizaciones más influyentes de la época egipcia, griega y romana, el trabajo tenía una naturaleza totalmente esclavista que luego en la edad media se transformó en una relación de servidumbre en la cual los siervos gozaban de una mayor libertad que sus predecesores a cambio de la prestación de sus servicios. Dentro de este marco, el trabajo diario era considerado como una deshonra, especialmente la labor física, que era percibida como una tarea de sacrificio, pena y sufrimiento. (Ortega, 2019)

### **2.1.2 Revolución industrial**

Con la llegada de la revolución industrial también cambiaron las condiciones laborales y comienza a tomar forma la noción de lo que entendemos hoy como trabajo.

En esta época se empezó a dar un significado y un valor añadido a la actividad laboral relacionando el recibimiento de un salario a cambio de la prestación de servicios o labores.

Gracias al capitalismo industrial se dotó la actividad laboral de motivaciones intrínsecas y surgió el concepto de empleo. (Neffa, 2003)

### 2.1.3 Revolución post-industrial

Más adelante en lo que se conoce como la sociedad postindustrial, la cosmovisión del trabajo tomó un giro hacia la información y el conocimiento, enfocando la importancia de los puestos de trabajo a las personas capaces de tomar ese conocimiento, maximizarlo y replicarlo. (Jesus, 2016)

Este cambio cultural y social modificó el sistema de creencias y valores hacia la innovación, la estrategia y la tecnología, moviendo el foco de la actividad laboral de la satisfacción de necesidades básicas a la satisfacción de necesidades de autorrealización, logro, desarrollo potencial y autoestima en el tope de la pirámide.

## **2.2 Antecedentes Clima Organizacional**

El concepto de “clima laboral” nace a través de la Teoría de Campo de Kurt Lewin. Esta teoría ha servido para desarrollar investigaciones de dinámicas de grupos aplicables al entorno organizacional.

Su enfoque principal es definir el rol que le permite a cada persona crear vínculos, relacionarse, evaluar lo que ocurre en su entorno y a partir de esto, formar un juicio de valor de lo que es su realidad. (Ganga, Piñones & Saavedra 2015)

A la percepción que tiene de sí el colaborador y del ambiente con el que interactúa, Lewin lo denomina “Atmósfera” o “Clima Psicológico”; refiriéndose a la realidad experimentada por cada colaborador. A través de la creación de climas para la experimentación de grupos, demostró que las diferencias en las conductas estaban directamente relacionadas a las atmósferas más que a las características en común que tenían los colaboradores.

En consecuencia, de estos estudios nace la necesidad de incorporar el concepto de “clima” al mundo organizacional, de forma que se pudiera conocer las percepciones que tienen los colaboradores de la empresa, explicar las diferentes interacciones existentes dentro de la organización y definir acciones correctivas ante cualquier situación negativa que afecte factores tales como motivación, rotación, ausentismo, bajo nivel de compromiso e insatisfacción en general.

### **2.3 Definiciones de Clima Organizacional**

El concepto de Clima Organizacional tiene un significado diferente dependiendo de la percepción y opinión de cada autor. A continuación, presentaremos algunas definiciones según los principales autores que enfocaron sus estudios en Clima.

Francis Cornell (1955), define el clima organizacional como un conjunto de interpretaciones o percepciones que tienen los colaboradores de su ambiente laboral.

Pace (1968), sustenta que el clima organizacional es una combinación de características del ambiente de trabajo, las cuales son percibidas e influyen en el comportamiento de los colaboradores.

Litwin y Stringer (1968) definen el clima como cualidades permanentes y propias de cada empresa, las cuales experimentan todos los colaboradores y tienen influencia directa en las conductas de estos.

Tagiur y Laitwin (1968) sostienen que es una propiedad indefinida en tiempo, que se presenta en el ambiente interno de las empresas, el cual influye en el comportamiento de los colaboradores y que puede ser explicado como un grupo de valores que poseen en común.

Owens (1981) lo define como factores relacionados a la cultura, el ambiente interno, los sentimientos, la atmósfera y el tono del ambiente psicológico de cada empresa.

Campbell (1972) afirma que el clima organizacional está integrado por un conjunto de cualidades propias de cada organización y que estas definen la forma de cómo cada empresa interactúa con sus colaboradores y el medio ambiente.

Es importante destacar que la mayoría de los autores sustentan casi una misma idea de qué es el Clima Organizacional, solo presentando diferencia en la forma de exponerlo.

En general, el clima es definido como el conjunto de características internas de cada organización que son percibidas por los colaboradores y que afectan directamente en su comportamiento y en la forma de relacionarse en su ambiente laboral.

## **2.4 Características del Clima Organizacional**

El clima organizacional cuenta con características relativamente duraderas en el tiempo que varían de organización en organización y dentro de las distintas áreas de una misma empresa, estas pueden venir de fuentes externas o internas a la empresa y tienen un fuerte impacto y relación en la determinación de la cultura organizacional (Contreras et al., 2010).

## **2.5 Tipos de Climas**

Aunque resulta difícil llegar a una única definición de clima organizacional, sí es posible establecer múltiples tipos de clima, de manera que se pueden describir, clasificar, medir y estudiarlo de manera objetiva. Señalaremos brevemente una de las teorías más utilizadas y referidas por Rensis Likert, quien señala tres tipos de variables influyentes en la percepción individual del clima: las causales que son independientes a la organización, las intermedias, que son una reflexión del estado a lo interno de la organización y las finales que resultan de la combinación entre las dos anteriores. (Bris, 2000)

La interacción de las variables referenciadas con el contexto organizacional, la percepción, los factores individuales y la estructura jerárquica da lugar a dos grandes tipos de clima, El tipo Autoritario y el tipo Participativo, cada uno de ellos con dos subdivisiones.

### **2.5.1 Clima de tipo autoritario: Sistema I y Sistema II**

Corresponde a dos sistemas rígidos y burocráticos con un clima muy cerrado permeado de insatisfacción por parte de los colaboradores.



El tipo de clima autoritario: Sistema I Autoritarismo explotador, está caracterizado por una marcada desconfianza en el colaborador por parte de la dirección, la cual acapara por completo la toma de decisiones y la fijación de los objetivos que luego distribuyen de manera descendente.

La comunicación dentro de este sistema se maneja en forma de órdenes, con una relación supervisado-supervisor basada de miedo. (Bretones & Maas, 2008)

El Sistema II: Autoritarismo paternalista, por su parte mantiene la toma de decisiones en el tope de la estructura jerárquica que en ocasiones pueden ser llevadas a niveles inferiores con una relación de condescendencia en la cual los colaboradores son motivados mediante castigos o recompensas.

#### 2.5.2 Clima de tipo autoritario: Sistema III y Sistema IV

Los sistemas II y IV se manejan de manera más abierta y con mayor dinamismo e interacción en los procesos de toma de decisiones para alcanzar de manera conjunta los objetivos trazados.

De acuerdo con Rodríguez (2016), en el clima de tipo participativo sistema III consultivo existe una relación de confianza entre la dirección, el clima que se maneja es participativo y aunque la dirección mantiene una buena parte de la toma de decisiones, los niveles inferiores pueden participar de estas en relación con temas específicos. La comunicación dentro de este tipo de clima es bidireccional con un mayor dinamismo y enfoque hacia el logro de los objetivos comunes.

El clima participativo sistema IV participación, la relación entre los colaboradores y la dirección es de confianza plena en ambas direcciones. El proceso de toma de decisiones permea en toda la organización de manera conjunta e integrada en sus respectivos niveles.

La comunicación es multidireccional, ascendente, descendente y lateral. Se motiva mediante la participación, el involucramiento de todos en el establecimiento y la medición de los objetivos.

## 2.6 Dimensiones del Clima Organizacional

Las dimensiones son las cualidades inherentes a cada organización, las cuales pueden ser medidas y que tienen un efecto directo en el comportamiento de los colaboradores.

Todo estudio de Clima tiene como objetivo conocer la percepción que tiene los colaboradores sobre su ambiente de trabajo, sin embargo, las dimensiones a evaluar pueden variar según los aspectos que la empresa desea conocer y trabajar en sus planes de acción.

Después de una revisión presentamos debajo las dimensiones más aceptadas por la mayoría de los autores y expertos en el tema. (Sandoval-Caraveo, 2004):

- Estructura: es la percepción que tienen los colaboradores sobre las normas, responsabilidades, procedimientos y niveles jerárquicos que componen una organización.
- Remuneración: es la apreciación sobre lo percibido monetariamente en base al trabajo realizado.
- Autonomía: es el nivel de independencia que percibe el colaborador en el momento de tomar decisiones y resolver problemas.
- Relaciones: se refiere a las diversas interacciones que se observan entre personas o grupos dentro una organización.
- Motivación: son las condiciones que impulsan o no a cada colaborador para lograr los objetivos individuales con el máximo rendimiento.
- Recursos Humanos: es la percepción que tienen los colaboradores sobre el interés que presta la dirección al bienestar de los colaboradores.
- Comunicación: se asocia a la posibilidad que tienen los colaboradores de ser escuchados y a los diferentes medios que se utilizan para transmitir mensajes a la organización.
- Identidad: es el grado de compromiso y sentido de pertenencia que demuestra el colaborador hacia la organización donde labora.

- Estatus: es la apreciación que tienen los colaboradores sobre los niveles jerárquicos y la importancia que la organización les da a estas.
- Cooperación: está relacionado al nivel de apoyo oportuno que existe entre los colaboradores de un mismo equipo al logro de un objetivo común.
- Instalaciones: se refiere al entorno físico de las oficinas/organización y las condiciones de trabajo.
- Liderazgo: es la apreciación que tienen los colaboradores sobre aquellos supervisores que tienen la habilidad de influir positivamente en los demás para el cumplimiento de las metas.

## **2.7 Enfoques de Clima Organizacional**

Según detalla Chiang et al. (2010) en su libro “Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral” los principales enfoques en materia de clima organizacional pueden resumirse en cuatro corrientes básicas: estructural, perceptual, interactiva y cultural.

**Enfoque estructural;** presenta el clima como una característica inherente a la organización, independientemente de las percepciones de quienes la integran. El clima se desarrolla debido a que los colaboradores están expuestos a las mismas condiciones estructurales, generando percepciones similares.

Los principales expositores de este enfoque son:

- Indik (1965)
- Inkson (1970)
- Guion (1973)
- Payne y Pugh (1973)

Sus principales limitaciones se encuentran en la falta de explicación antes las respuestas subjetivas y a la formación de micro-climas dentro de la organización, indicando que las características estructurales manejan una relación inconsistente con el clima organizacional.

**Enfoque perceptual:** por su parte tiene como fundamento la noción de que el clima se forja dentro del individuo. Esta vertiente reconoce que existen respuestas individuales ante cada situación, de acuerdo con el significado que se le otorgue.

Los estudios más relevantes de este enfoque fueron expuestos por:

- James y Jones (1974)
- Joyce y Slocum (1982,1984)
- Schneider y Reichers (1083).

Las críticas a este enfoque sustentan que vincular la base del clima exclusivamente a la percepción individual niega la formación de un clima a nivel organizacional.

**Enfoque interactivo:** presenta una alternativa a los dos enfoques anteriores, ya que considera que el clima se construye de manera individual y al compartirse a través de interacciones sociales genera experiencias colectivas que dan sentido a la organización.

Esta aproximación sostiene que el significado no es inherente a variables externas ni a la apreciación subjetiva de cada colaborador, sino que, es un acuerdo compartido el que surge de la interacción social al responder a una situación.

Los investigadores más representativos fueron:

- Blumer (1969)
- Poole y McPhee (1983)
- Terborg (1981).

La limitación de este enfoque radica en que no toma en consideración la variable de cultura organizacional como influencia en la interacción de los miembros de la organización.

**Enfoque cultural:** el clima se da como resultado de interacciones individuales con un mismo marco de referencia, que es la cultura organizacional.

Los autores que sustentan este enfoque:

- Allaire y Firsirotu (1984)
- Ashforth (1985)
- Geertz (1973)
- Goodenough (1971)
- Keesing (1974)
- McPhee (1985)

## **2.8 Teoría del Clima Organizacional de Litwin y Stringer**

Litwin y Stringer (1968) fueron los primeros autores en conceptualizar el clima organizativo bajo la perspectiva perceptual. Estos buscaban explicar cuáles determinantes situacionales y ambientales influyen en la conducta y la percepción de los individuos sobre el clima.

Estos autores proponen la medición del clima existente de una organización en función de nueve dimensiones relacionadas a propiedades organizacionales como: estructura, responsabilidad, remuneración, desafío, relaciones sociales, cooperación, estándares, conflictos e identificación con la organización (Arnau & Villegas, 2015).

El modelo de Litwin y Stringer, es uno de los primeros modelos en considerar la relación que existe entre clima organizacional, la satisfacción laboral y el desempeño; indicando cuales variables organizacionales afectan directamente el clima, lo que a su vez tiene un impacto en la motivación de los colaboradores y en los resultados del negocio.

## **2.9 Proceso para la medición de Clima Organizacional**

Para llevar a cabo el proceso de evaluación y medición de clima organizacional es necesario completar los siguientes pasos (Murillo, s.f.):

1. **Planificación:** es la etapa donde se definen los objetivos de la encuesta, las áreas a evaluar, las dimensiones y criterios. Se definen los aspectos relevantes a la herramienta a utilizar (cantidad de ítems, segmentación, escala de medición, etc.), fechas y responsables del proceso.

2. **Sensibilización y Capacitación:** este se refiere a la campaña que debe realizar la empresa para informar a los empleados sobre la encuesta de medición de clima, enseñar la metodología y el objetivo de esta. Es necesario comunicar que los resultados son confidenciales y que la información obtenida será utilizada para la creación de planes de acción.

3. **Proceso de aplicación de la encuesta:** es el momento donde se inicia la aplicación de las encuestas al personal. Es importante mantenerse atentos a las inquietudes de los colaboradores y a enviar recordatorios sobre los avances y tiempo de término del proceso.

4. **Evaluación de datos obtenidos:** esta etapa dependerá si la encuesta es realizada de forma manual u online. Si es a través de encuestas manuales, es necesario cuantificar las respuestas, y si es online, se obtienen los reportes de manera automática.

5. **Presentación de los datos:** es la etapa donde la dirección de Gestión Humana es responsable de exponer los resultados al Staff y a los colaboradores, pudiendo presentar los datos calificados en fortalezas y debilidades.

6. **Planes de acción:** a través de la evaluación de los datos obtenidos se definen las acciones a realizar. Es necesario enfocarse en los resultados generales y sus tendencias, de forma que se trabaje en mejorar los aspectos con resultados más bajos. Es importante destacar que este proceso involucra el esfuerzo de toda la organización y líderes.

## **2.10 Instrumentos de medición**

- **Observación:** a través de esta se busca adquirir información por parte de observadores externos, que de manera objetiva realicen informes del clima en la organización, mediante la observación y entrevistas. Este instrumento cuenta con la limitante de que requiere de la búsqueda de expertos con una visión clara y exacta

de los puntos más relevantes de la organización, además, no considera de manera directa la percepción de los miembros.

- **Cuestionario estructurado:** este instrumento busca recopilar información mediante un conjunto de preguntas redactadas de forma coherente y organizadas en torno a las necesidades la organización y las dimensiones del clima que se desean medir. La limitante de este instrumento radica en que solo se mide la percepción individual, la cual no puede ser considerada como una medida 100% objetiva de la realidad organizacional.
- **Entrevista:** es una técnica bastante útil en la recolección de datos de naturaleza cualitativa mediante la obtención de respuestas verbales a las interrogantes del problema de estudio. Esta puede ser en modalidad estructurada (preguntas preestablecidas), no estructurada (informales y libertad en las preguntas), y semi-estructuradas (preguntas preestablecidas con posibilidad de ajustarse). Esta metodología cuenta con la limitante de que se requiere que quien realice las entrevistas cuente con la experiencia y las capacidades necesarias (Díaz et al., 2013)
- **Grupos focales:** son entrevistas de grupo, donde un moderador guía la discusión en torno a las características y las dimensiones del clima. Esta cuenta con la desventaja de que su nivel de complejidad es mayor en relación con las previamente mencionadas, dado que para ser llevado correctamente, se requiere que el guía este lo suficientemente preparado y enfocado. (Bonilla & Escobar, 2017).

## 2.11 Productividad

Se entiende la productividad como la relación entre los resultados generales logrados (outputs) con los recursos existentes (inputs) de la manera más efectiva y eficiente (Nasution, Mahargiono & Soesaty, 2016). La productividad también puede definirse como la relación entre los logros esperados en el tiempo que implica la consecución de estos.

Bajo este principio una mayor productividad implica la obtención de más outputs con la misma cantidad de insumos o inputs manteniendo los mismos niveles de calidad.

## **2.12 Productividad y Clima Organizacional**

El concepto de productividad está cada vez más vinculado con la calidad del producto, de los insumos y del propio proceso. Un elemento trascendental es la calidad en la mano de obra, su administración y sus condiciones de trabajo, y generalmente se ha admitido que la elevación de la productividad suele llevar aparejado el mejoramiento de la calidad de la vida de trabajo (Ehrhart & Raver2014).

En un estudio realizado a 42 empresas del sector de manufactura, la productividad se correlacionó significativamente en análisis controlados con ocho de las dimensiones del clima organizacional y también con la satisfacción laboral promedio. El análisis mostró que la productividad de las empresas mostraba mayor relación con aquellas dimensiones de clima que tenían mayores cargas de satisfacción (Patterson et al., 2004).

En otra investigación realizada con 153 colaboradores de minas subterráneas de carbón, los resultados reflejaron la existencia de una relación positiva entre los aspectos de clima relacionados a la organización del trabajo, el apoyo y la productividad (Baths, 1974).



**CAPITULO III:  
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACION**

### **3.1 Tipo de investigación**

Este es un estudio exploratorio y descriptivo, mediante el cual se busca analizar el clima actual de CARDNET a través de la aplicación de un cuestionario de preguntas cerradas y abiertas.

La modalidad de esta investigación es mixta, ya que se analizaron datos cualitativos que se convirtieron en cuantitativos, mediante la asignación de valores a las distintas variables. El diseño de investigación es de tipo transversal ya que la recolección de los datos y la descripción de la variable se realizará en un solo momento dado (Hernández, Fernández & Baptista, 2014).

El método de investigación utilizado es de tipo analítico - sintético, ya que busca desglosar las partes que conforman la totalidad del tema de estudio para analizarlo a mayor profundidad.

### **3.2 Población y muestra**

Esta muestra fue calculada partiendo de una población total de 295 colaboradores, de los cuales fueron excluidos a criterio del investigador; 60 colaboradores del personal ubicado en el interior y 90 colaboradores flotantes, dado que la naturaleza de su trabajo no cuenta con asiento o espacio físico dentro de las instalaciones. Esto arroja una población total de 140 colaboradores.

Se calculó una muestra de 102 colaboradores, de las cuales se aplicaron 104. Los participantes fueron seleccionados a través de un muestreo no probabilístico por conveniencia del investigador.

La muestra se calculó a través de la fórmula de muestreo de poblaciones finita:

$$n = \frac{N \sigma^2 Z^2}{e^2 (N - 1) + \sigma^2 Z^2}$$

El nivel de confianza utilizado fue de 95% con un margen de error (e) de 5%, considerando que la población se distribuye de manera normal. La desviación del valor medio de (Z) es igual a 1.96, como la probabilidad es un valor desconocido se utilizó un 0.05.

### **3.3 Criterios de selección de la muestra**

Para la participación de esta investigación, los individuos deben cumplir los siguientes criterios:

#### **3.3.1 Criterios de inclusión**

- Estar alfabetizado.
- Estar laborando actualmente en CARDNET.
- Ser mayor de edad.
- Haber cumplido con el periodo probatorio de 3 meses.

#### **3.3.2 Criterios de exclusión**

- Personas que dejaron la encuesta incompleta (más de 10 ítems vacíos).
- Personal flotante sin asiento en oficinas.
- Personal con ubicación en oficinas fuera de la zona de Santo Domingo.

### **3.4 Técnica de recolección de datos**

La recolección de datos para este estudio se realizará a través del cuestionario de clima organizacional de Litwin y Stringer (1968) revisión 2001.

### 3.5 Técnicas de análisis de datos

Para el análisis de datos, se utilizaron herramientas estadísticas en el programa SPSS tales como:

1. Media aritmética.
2. Tablas de frecuencias absolutas y relativas.
3. Gráficos para representación de frecuencias absolutas y relativas.
4. Data descriptiva.

### 3.6 Descripción del instrumento de medición

El cuestionario de clima organizacional de Litwin y Stringer está estructurado como una escala tipo Likert de 4 puntos, con el objetivo de forzar a los respondientes a situarse en alguno de los dos polos, que van desde Muy en Desacuerdo, En Desacuerdo, De Acuerdo y Muy de Acuerdo.

El instrumento utilizado es la versión modificada y ampliada por Echezuria y Rivas el 2001 (Marín, 2003), con adaptaciones lingüísticas y una revisión de la redacción de los ítems hacia un vocablo más apropiado y común. Obtuvieron un coeficiente de alfa de Cronbach para la totalidad de la prueba de 0.83, siendo el mayor valor teórico de Alfa 1, se puede concluir que en general esta revisión cuenta con un valor de consistencia interna alto.

Esta revisión está compuesta por 53 afirmaciones, tres ítems más que los propuestos en el instrumento original.

El cuestionario cuenta con 9 dimensiones, con un promedio de 5 ítems cada una.

1. Estructura: Refleja la percepción de los trabajadores con respecto a las reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones.
  2. *Ítems Positivos*: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 10.
  3. *Ítems Negativos*: 7, 8, 9

2. Responsabilidad: Refleja la percepción de los trabajadores con respecto a su autonomía en la toma de decisiones.
  - Ítems Positivos: 12, 13, 14, 15,*
  - Ítems Negativos: 11, 16, 17*
  
3. Recompensa: Refleja la percepción de los trabajadores sobre la recompensa recibida por su trabajo.
  - Ítems Positivos: 18, 19, 20, 23*
  - Ítems Negativos: 21, 22*
  
4. Riesgo: Refleja el sentimiento que poseen los trabajadores de los desafíos que se le imponen.
  - Ítems Positivos: 25, 26, 28*
  - Ítems Negativos: 24, 27*
  
5. Calor: Refleja la percepción de los miembros de la institución sobre la posibilidad de un ambiente de trabajo grato y con buenas relaciones sociales.
  - Ítems Positivos: 29, 30, 33*
  - Ítems Negativos: 31, 32*
  
6. Estándares de Desempeño: Refleja la percepción de los trabajadores sobre las normas de rendimiento de la empresa.
  - Ítems Positivos: 34, 35, 36, 37, 39*
  - Ítems Negativos: 38*
  
7. Apoyo: Refleja la percepción de los trabajadores sobre la presencia de un espíritu o filosofía de ayuda dentro de la organización.
  - Ítems Positivos: 41, 43, 44*
  - Ítems Negativos: 40, 42*

8. Conflicto: Refleja la percepción de la capacidad que posee la organización de aceptar las opiniones distintas, los problemas y fomentar la búsqueda de soluciones.
- Ítems Positivos: 46, 47, 48,*
  - Ítems Negativos: 45, 49*
9. Identidad: Refleja el sentido de pertenencia de los trabajadores hacia la organización.
- Ítems Positivos: 50, 51,*
  - Ítems Negativos: 52, 53*

Para su corrección los ítems se puntúan de 1(Muy en Desacuerdo) a 4 (Muy de Acuerdo), con una categorización inversa en los ítems planteados como negativos 4 (Muy en Desacuerdo) a 1 (Muy de Acuerdo).

### **3.7 Procedimiento**

La primera semana de marzo fue convocada la muestra en varios grupos a un salón de reuniones donde se realizó una intervención en la que se explicó al personal en que consiste la encuesta y cuál era el objetivo de esta. Se compartieron las expectativas y se solicitó compromiso y honestidad al personal para el proceso de aplicación.

A partir de ahí, el equipo asignado organizo 4 grupos para el llenado del cuestionario, donde fueron expuestas de manera oral las instrucciones de la prueba a los participantes tomando en consideración los aspectos del espacio físico y otras variables que pudieran influir en los resultados.

La aplicación de la encuesta se llevó a cabo de manera individual, anónima y sin control de tiempo. Luego de completados los participantes colocaron los cuestionarios en un espacio designado para mantener en la mayor medida posible el anonimato.

**CAPITULO IV:  
RESULTADOS**

## Resultados

En el siguiente apartado se presentan los resultados arrojados por esta investigación.

### 4.1 Estadística descriptiva de la muestra

La muestra de esta investigación está compuesta de 104 colaboradores los cuales se distribuyen de la siguiente manera:

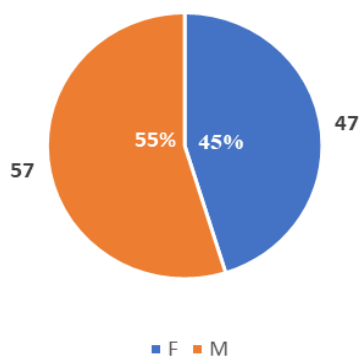


Gráfico 1: Distribución de la muestra por género, Fuente: Elaboración propia

	N	Min	Max	Media	Desviación estándar
Antigüedad	104	3	240	57.57	69.277
Edad	104	21	55	31.97	7.674

Tabla 1: Distribución de la muestra según los criterios edad y antigüedad, Fuente: Elaboración propia

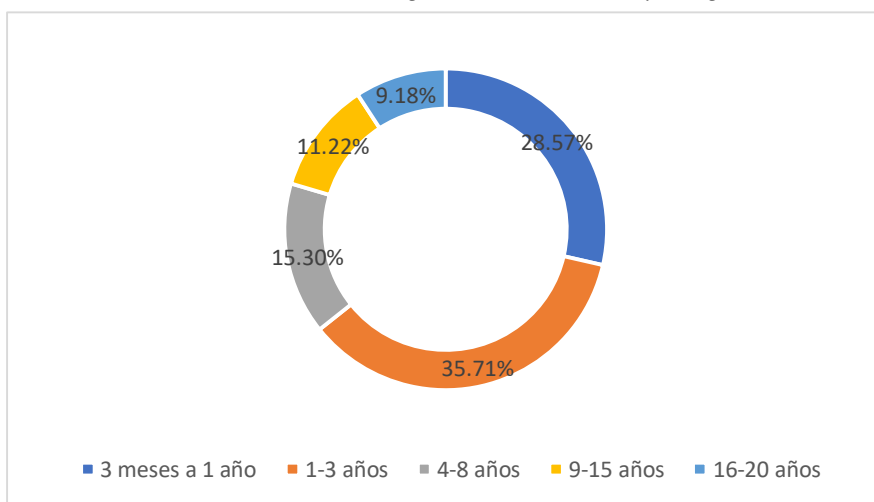


Gráfico 2: Tiempo de servicio, Fuente: Elaboración propia



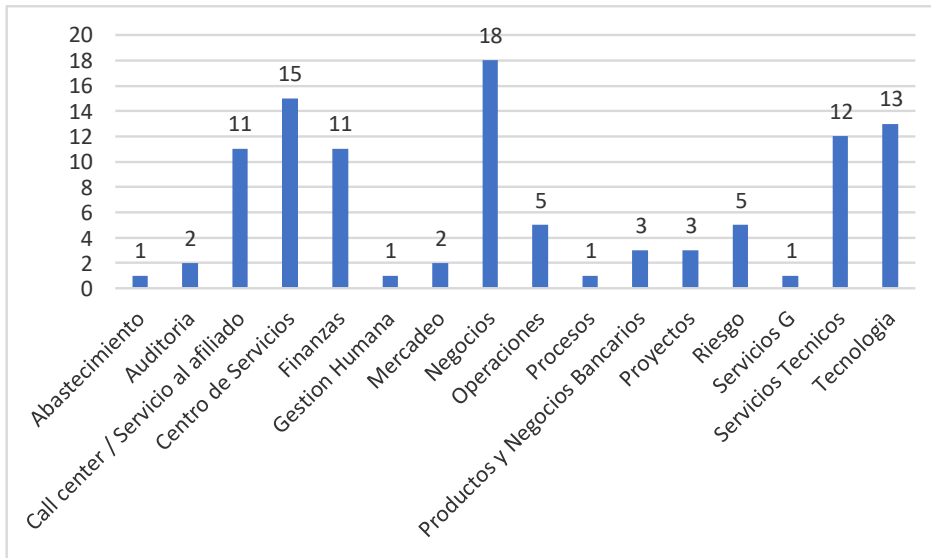


Gráfico 3: Distribución de la muestra por departamentos, Fuente: Elaboración propia

	N	Rango	Mínimo	Máximo	Media	Desv. estándar
<b>Estructura</b>	104	3.05	.021	3.07	.058	.297
<b>Responsabilidad</b>	104	2.59	.017	2.60	.049	.252
<b>Recompensa</b>	104	2.64	.014	2.66	.050	.257
<b>Riesgo</b>	104	2.69	.013	2.71	.051	.262
<b>Calor</b>	104	3.13	.017	3.15	.060	.304
<b>Desempeño</b>	104	3.19	.016	3.21	.061	.310
<b>Apoyo</b>	104	2.87	.013	2.88	.055	.279
<b>Conflicto</b>	104	2.55	.013	2.56	.048	.248
<b>Identidad</b>	104	3.15	.019	3.17	.060	.306

Tabla 2: Estadística descriptiva de la muestra por dimensiones, Fuente: Elaboración propia

## 4.2 Discusión de los Resultados

Para esta primera medición de clima se ha alcanzado un 75% de participación entre los 140 empleados con asiento fijo en CARDNET oficina principal.

Las respuestas del cuestionario fueron digitados e ingresados al software SPSS, para su análisis. Al sumar los valores de todas las dimensiones se obtuvo un Clima Global de 2.9 lo cual de acuerdo con la tabla de codificación corresponde a un clima general bueno (ver anexo 2).

A continuación, se detallan los resultados arrojados para cada una de las dimensiones evaluadas.

### **Dimensión de Estructura**

Los diez ítems que componen esta dimensión están orientados a medir el sentido de los colaboradores respecto de las restricciones y procedimientos existente en la organización.

Ítems	Pregunta	Promedio
1	En esta organización las tareas están claramente definidas	3.09
2	En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas	3.12
3	En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones	3.67
4	Conozco claramente las políticas de esta organización	3.26
5	Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización	3.28
6	En esta organización no existen muchos papeleos para hacer las cosas	2.40
7	El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta)	2.52
8	Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación	2.69
9	En esta organización a veces no se tiene claro a quien reportar	3.15
10	Nuestra jefatura muestra interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan	3.54
	Promedio de calificación por dimensión	3.07

### ***Análisis de resultados***

La tabla anterior refleja que ninguno de los ítems alcanzo el nivel máximo (4); los ítems con puntajes más alto ítems (3, 10) están relacionados con la figura de autoridad, la jerarquía y la cadena de mandos, por su parte los más bajos ítems (6, 7) están asociados a niveles altos de burocracia, exceso de procedimientos y papeleo, lo cual puede ser identificado como una oportunidad de mejora.

Los departamentos que valoraron positivamente esta dimensión son: Riesgo, Mercadeo y Operaciones.

## Dimensión de Responsabilidad

Ítems	Pregunta	Promedio
11	No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces	2.12
12	Nuestra jefatura le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con ellos	2.80
13	Mis superiores sólo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado	2.95
14	En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo	2.54
15	Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas	2.15
16	En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas	2.85
17	En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades	2.85
	Promedio de calificación por dimensión	2.60

### *Análisis de resultados*

La tabla anterior refleja que todos los ítems obtuvieron puntuaciones muy similares por debajo de 3.0, lo cual denota que esta dimensión fue valorada desfavorablemente en todos sus aspectos por parte de los participantes.

Los resultados manifiestan que en la institución el canal de comunicación hacia los superiores es débil, donde los colaboradores se consideran responsables de su propio trabajo y de solucionar los problemas y consecuencias que se derivan del mismo. Reflejan la existencia de falta de confianza y excusas ante los errores.

Los departamentos que menos valoraron esta dimensión son: Negocios, Productos, Procesos, Proyectos, GH, TI, auditoría, Mercadeo, Finanzas, Servicios Generales, Abastecimiento y Servicios técnicos.

## Dimensión Recompensa

Ítems	Pregunta	Promedio
18	En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda	2.74
19	Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mayores que las amenazas y críticas	2.55
20	Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo	2.90
21	En esta organización hay muchísima crítica	2.84
22	En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo	2.82
23	Cuando cometo un error me sancionan	2.13
	Promedio de calificación por dimensión	2.66

### *Análisis de resultados*

La tabla anterior muestra que ninguno de los ítems alcanza una puntuación de 3, siendo la puntuación más baja la correspondiente al ítem 23, que se refiere a la existencia de sanciones en la institución.

Estos resultados reflejan que una gran proporción del personal de CARDNET, considera que no tiene un buen sistema de promociones y perciben como insuficiente el grado de reconocimiento ante el buen trabajo (ítem 22) y que dicho reconocimiento este realmente asociado al desempeño de sus funciones (ítem 20); de igual manera denotan la existencia de critica (ítem 21).

Los departamentos con mayor insatisfacción son: Riesgo, Centro de Servicios y Servicios técnicos.

## Dimensión Riesgo

Ítems	Pregunta	Promedio
24	La filosofía de nuestra jefatura es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas pero certeramente	2.57
25	Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos	3.00
26	En esta organización tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia	2.94
27	La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad	1.98
28	Aquí la jefatura se arriesga por una buena idea	3.08
	Promedio de calificación por dimensión	2.71

### *Análisis de resultados*

La tabla anterior muestra que los dos ítems que alcanzaron una puntuación más alta indican que los colaboradores perciben una tendencia de la organización de arriesgarse oportunamente y una gerencia con un buen apetito de riesgo (ítems 25, 28); por su parte las puntuaciones más bajas (ítems 27,24) también apoyan que el proceso de toma de decisiones en CARDNET, no contempla una extremada cautela o lentitud en lo que a desafíos se refiere.

El departamento que más valoro esta dimensión fue Operaciones. En cambio, Productos, Proyectos, GH, Mercadeo y Call center expresaron un nivel bajo de satisfacción.

## Dimensión Calor

Ítems	Pregunta	Promedio
29	Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa	3.21
30	Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones	3.10
31	Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización	3.04
32	Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí	3.12
33	Las relaciones Jefatura – Trabajador tienden a ser agradables	3.31
	Promedio de calificación por dimensión	3.15

### *Análisis de resultados*

Como se muestra en la tabla anterior todos los ítems se ubican con una puntuación por encima de 3.00 que indica que las relaciones y las interacciones sociales favorables.

La puntuación más alta indica un ambiente de trabajo agradable y sin muchas tensiones dentro de la organización. Las puntuaciones más bajas por su lado muestran que los colaboradores no suelen mantener una postura cerrada ni fría, sino que por el contrario se les puede conocer con cierta facilidad.

Los departamentos que más aprecian positivamente un buen ambiente de trabajo y de relaciones sociales son los siguientes: Productos, Procesos, Proyectos, GH, TI, Finanzas, Servicios Generales, Call center, Centro de servicios.

## Dimensión Estándares de Desempeño

Ítems	Pregunta	Promedio
34	En esta organización se exige un rendimiento bastante alto	3.14
35	La Jefatura piensa que todo trabajo se puede mejorar	3.41
36	En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal	2.90
37	La Jefatura piensa que si las personas están contentas la productividad marchará bien	3.20
38	Aquí es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño	3.03
39	Me siento orgulloso de mi desempeño	3.60
	Promedio de calificación por dimensión	3.21

### *Análisis de resultados*

Como se muestra en la tabla anterior la mayoría de los ítems se colocan en una puntuación por encima de 3.00 que indica una percepción favorable de los colaboradores sobre las normas de rendimiento de la institución.

La puntuación más alta indica una cultura de mejora continua en que la gerencia espera mejoras de manera progresiva (ítem 35) y que la misma no genera sensación de presión en sus colaboradores (ítem 36), que fue el que obtuvo más baja puntuación dentro de esta dimensión.

Los departamentos que valoraron más esta dimensión fueron: Negocios, Riesgo, Productos, Procesos, Auditoría, Mercadeo, Abastecimiento, Call center, Centro de servicios, Servicios técnicos.

## Dimensión Apoyo

Ítems	Pregunta	Promedio
40	Si me equivoco, las cosas van mal para mis superiores	2.27
41	En esta organización la gerencia habla acerca de mis aspiraciones dentro de la organización	2.58
42	Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente una en la otra	3.09
43	Mi jefe y mis compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil	3.40
44	La filosofía de nuestra jefatura enfatiza el factor humano (cómo se sienten las personas, etc.)	3.11
	Promedio de calificación por dimensión	2.89

### *Análisis de resultados*

Como indican los resultados de la tabla anterior los promedios más bajos, están relacionados a los ítems 40, 41, 42; mientras que el promedio más alto está relacionado al ítem 43

Los resultados, muestran que los colaboradores perciben cierta desconfianza hacia las actividades realizadas por sus pares, sin embargo, consideran que la gerencia y compañeros pueden ayudarlos cuando se presentan actividades complejas.

Los colaboradores perciben el impacto de sus errores para sus supervisores y reconocen el interés mostrado por la alta gerencia hacia sus sentimientos.

El departamento que valoro de manera más significativa esta dimensión fue Proyectos. Por el contrario, Productos considera que hay un bajo espíritu de ayuda entre compañeros.



## Dimensión Conflicto

Ítems	Pregunta	Promedio
45	En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos	2.78
46	La actitud de nuestra jefatura es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable	2.04
47	La Jefatura siempre busca estimular las discusiones abiertas entre individuos	2.58
48	Siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo con mis jefes	3.07
49	Lo más importante en la organización es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible	2.38
	Promedio de calificación por dimensión	2.57

### *Análisis de resultados*

La dimensión Conflicto tiene un promedio de 2.57, donde la puntuación más baja es de 2.04 en el ítem referente a la actitud de la gerencia hacia el conflicto interdepartamental y el puntaje más alto es de 3.7 correspondiente al ítem 48, referente al poder decir lo que se piensa aunque no esté de acuerdo con los jefes.

Los resultados, muestran que los colaboradores perciben cierto grado de libertad en la expresión de sus desacuerdos, de igual manera, denotan poca estimulación por parte de la alta gerencia hacia la discusión de conflictos abiertamente entre colaboradores y departamentos.

Los departamentos que menos valoraron esta dimensión fueron: Negocios, Riesgo, Procesos, tecnología, auditoría, Operaciones, finanzas, Servicios generales, abastecimiento, Call center, Centro de servicios, Servicios técnicos.

## Dimensión Identidad

Ítems	Pregunta	Promedio
50	La gente se siente orgullosa de pertenecer a esta organización	3.34
51	Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien	3.57
52	Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la compañía	3.04
53	En esta organización cada cual se preocupa de sus propios intereses	2.75
	Promedio de calificación por dimensión	3.17

### *Análisis de resultados*

La dimensión Identidad, tiene un puntaje promedio de 3.17, los ítems 50 y 51 tienen los puntajes más altos y el puntaje más bajo corresponde al ítem 53, que se refiere a intereses individuales.

Los resultados de esta dimensión demuestran que los colaboradores se sienten identificados con la organización, denotan lealtad y satisfacción dentro de sus respectivos equipos de trabajo y sentido de pertenencia con respecto a CARDNET.

Los departamentos con mayor compromiso y sentido de pertenencia son: Negocios, gestión Humana, TI, Auditoría, Finanzas, Servicios Generales, Abastecimiento, Servicios técnicos. El departamento con menor vínculo hacia la identidad de la empresa es Operaciones.

## Promedio de dimensiones por departamentos

Departamentos	Estructura	Responsabilidad	Recompensa	Riesgo	Calor	Desempeño	Apoyo	Conflicto	Identidad
Negocios	3.06	2.48	2.78	2.78	3.24	3.25	3.14	2.67	3.38
Riesgo	3.20	2.77	2.40	2.80	2.92	3.10	2.48	2.32	3.00
Productos	3.00	2.57	2.78	2.73	3.20	3.11	2.73	2.80	2.92
Procesos	2.90	2.71	3.00	2.80	3.60	3.33	3.20	2.60	3.00
Proyecto	2.93	2.76	3.06	2.73	3.27	3.06	3.07	2.87	3.00
Gestión Humana	3.00	2.57	3.17	2.60	3.80	3.50	3.40	2.80	4.00
Tecnología	2.93	2.49	2.64	2.69	3.29	3.23	2.95	2.60	3.27
Auditoria	2.90	2.29	2.83	2.70	3.00	3.33	2.60	2.50	3.50
Mercadeo	3.50	2.57	3.00	2.50	3.00	3.17	3.00	2.90	3.00
Operaciones	3.20	2.63	2.57	2.96	2.92	2.80	2.60	2.52	2.55
Finanzas	3.25	2.68	2.80	2.69	3.42	3.29	2.84	2.55	3.39
Servicios Generales	3.20	2.43	3.17	2.80	4.00	3.50	3.40	2.40	4.00
Abastecimiento	2.70	2.29	2.67	2.60	2.80	2.83	2.80	2.20	3.00
Call center	3.14	2.74	2.77	2.71	3.18	3.33	3.02	2.33	3.14
Centro de servicios	2.95	2.67	2.39	2.72	3.07	3.16	2.69	2.53	2.97
Servicios técnicos	3.13	2.67	2.44	2.83	2.78	3.29	2.82	2.70	3.25

	ALTO
	BAJO

Tabla 4: Promedio de dimensiones por departamentos, Fuente: Elaboración propia

## Puntuaciones por dimensiones

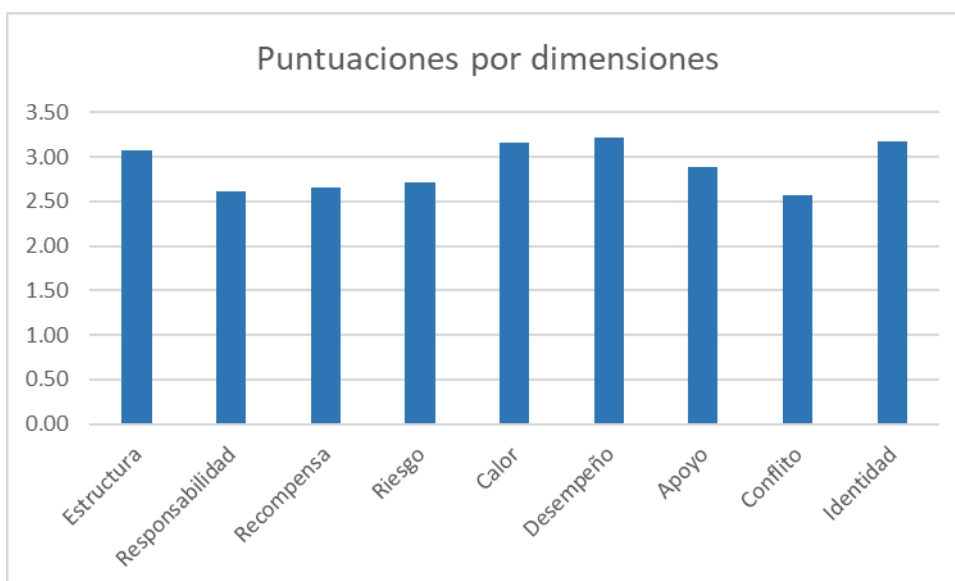


Gráfico 4: Puntuaciones de las dimensiones, Fuente: Elaboración propia

## Pregunta abierta

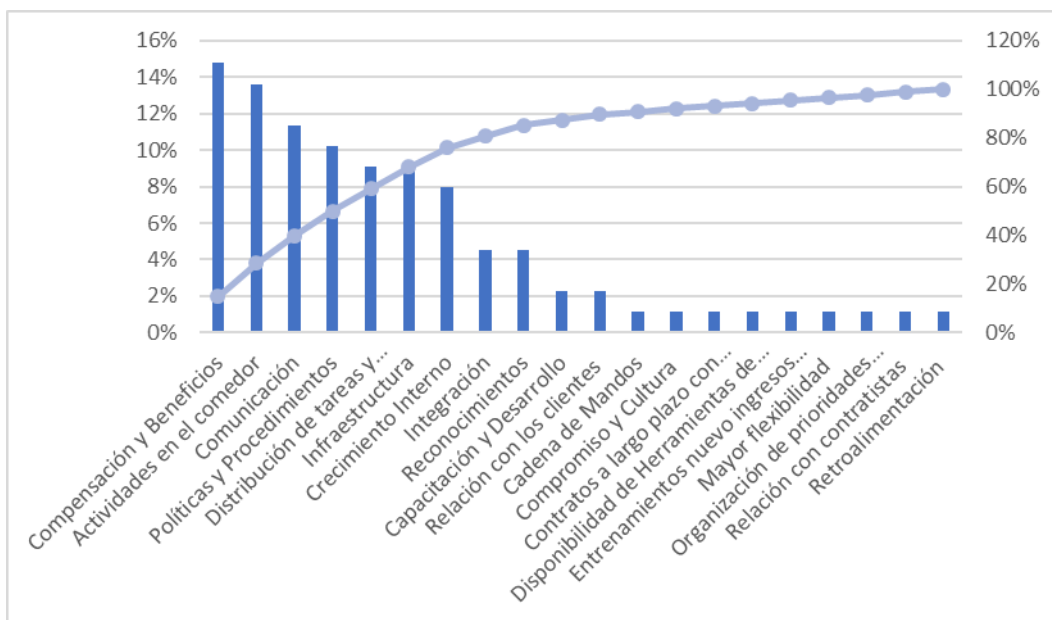


Gráfico 5: Diagrama de Pareto respuestas a la pregunta abierta, Fuente: Elaboración propia

Al analizar la pregunta abierta “Si usted tuviera la oportunidad de cambiar algo en esta empresa, ¿qué sería?” dirigida a los empleados de CARDNET, hemos podido determinar los factores de insatisfacción de mayor relevancia para el 84.6% de la muestra total que respondieron a dicha pregunta. A continuación, detallamos las oportunidades reflejadas:

1. **Compensación y Beneficios:** el 14.77% de los participantes consideran que se debería realizar un ajuste de los sueldos y beneficios tomando en cuenta; los salarios en el mercado, el compromiso y lealtad a la empresa (antigüedad); exposición en el trabajo y responsabilidades.
2. **Actividades en el comedor:** el 13.63% se encuentra insatisfecho con el uso del comedor para actividades concernientes a capacitaciones y reuniones. Esto se debe a que ante la presencia de estos eventos el comedor es inhabilitado, forzando a los colaboradores a comer fuera o almorzar en otros espacios no destinados para estos fines.

3. Comunicación: el 11.36% de los participantes expresan que existe una comunicación ineficiente entre los departamentos, lo que provoca dificultad ante la correcta gestión de los procesos y en el cumplimiento de las responsabilidades individuales y comunes.
4. Políticas y Procedimientos: el 10.22% de la muestra considera que la mayoría de los procesos no están claramente determinados y plasmados en políticas, lo que en ocasiones provoca que algunas actividades se vean paralizadas por la falta de conocimiento y claridad de quién es el responsable del proceso.
5. Distribución de tareas y responsabilidades (Descripciones de puestos): el 9.09% entiende que las tareas y responsabilidades de cada puesto no están limitadas claramente.
6. Infraestructura: el 9.09% muestra cierta insatisfacción con las condiciones físicas del trabajo como: falta de espacios de esparcimiento, baños reducidos por piso y temas relacionados con temperatura y el área de comedor.
7. Crecimiento interno: el 7.96% manifestó su deseo de ser considerados de manera más activa para posiciones que surjan dentro de la organización y oportunidades de crecimiento, al igual que el establecimiento y desarrollo de planes de carreras.
8. Integración: el 4.55% exteriorizo la necesidad de realizar actividades que incrementen las relaciones interpersonales entre los integrantes de la organización.
9. Reconocimientos: el 4.55% entiende que la organización debería de crear un programa de reconocimientos a los empleados, donde se premien aspectos relacionados a los valores, la estrategia organizacional y la antigüedad.

Otros aspectos que salieron a reducir son: Capacitación y Desarrollo (1.14%), Relación con los clientes (2.27%), Liderazgo y cadena de mandos (1.14%), Compromiso y Cultura (1.14%), Contratos a largo plazo con las empresas de outsourcing (1.14%), Disponibilidad de herramientas de trabajo (1.14%), Entrenamiento nuevo ingreso PED (1.14%), Mayor flexibilidad (1.14%), Priorización de proyectos (1.14%), Relación con los contratistas y Retroalimentación (1.14%).

**CAPITULO V:  
PROPUESTA**

### **Propuestas de planes de acción**

Sobre la base de los resultados anteriores y contando con el interés de los líderes de la organización en el mejoramiento del ambiente de trabajo de sus colaboradores, proponemos estrategias que componen el plan de acción diseñado para optimizar las áreas de oportunidad reflejadas en la evaluación previamente realizada.

Resulta oportuno, antes de la formulación de estrategias, tener claro cuáles son los focos para trabajar y cuáles son los objetivos que persigue CARDNET. Las dimensiones expuestas anteriormente describen las percepciones y conductas de los colaboradores, sirviendo de pilar para elaboración del plan de acción.

En la ejecución del plan, debe existir un interés y un esfuerzo por parte de la alta gerencia, los líderes inmediatos y el área de Gestión Humana. En función de los resultados reflejados, se proponen las siguientes estrategias.

## 5.1 Propuesta Estrategia para la dimensión de reconocimiento

**Estrategia:** Conéctate con tus metas

### Objetivo

Implementar un programa efectivo de reconocimiento de empleados.

### Meta

Alcanzar en un 100% el diseño y la implementación del programa de reconocimiento.

Acciones concretas:	Seguimiento	Responsables	Recursos	Periodicidad
<p>Realizar encuestas que te permitan conocer qué tipo de reconocimientos son significativos para los colaboradores de CARDNET.</p> <p>Diseñar un programa sencillo y flexible para todos los colaboradores enfocado a los valores institucionales.</p> <p>Elegir las formas de reconocimiento: monetario o no monetario. (Tarjetas y pines de reconocimiento).</p> <p>Designar presupuesto para el programa de reconocimiento.</p> <p>Comunicar a líderes y colaboradores sobre qué y cómo será reconocido mediante este programa.</p>	<p>Conteo trimestral del personal reconocido por área.</p>	<p>Diseño- Gestión Humana.</p> <p>Participación- Toda la organización.</p>	<p><u>Humanos</u> Coordinadora de Gestión Humana.</p> <p><u>Físicos</u> Instalaciones de la empresa.</p> <p><u>Técnicos</u> Ordenador.</p> <p><u>Económicos</u> Presupuesto Aprox. RD\$50,000.00</p> <p><u>Administrativo</u> Material gastable.</p>	<p>Cada tres meses.</p>



**Estrategia: Mesa abierta con nuestros líderes**

**Objetivo**

Ofrecer un canal directo de comunicación con la alta gerencia.

Reconocer colaboradores destacados por su desempeño laboral y escuchar nuevas ideas.

**Meta**

Alcanzar un 90% de índice de participación de líderes y colaboradores.

<b>Acciones concretas:</b>	<b>Seguimiento</b>	<b>Responsables</b>	<b>Recursos</b>	<b>Periodicidad</b>
Designar líderes que participaran de esta actividad.  Identificar un espacio físico donde se llevará a cabo la interacción.  Establecer los criterios para la elección de los colaboradores reconocidos.  Crear grupos de 15 personas de distintas áreas.	Control de asistencia.	Gestión Humana.  Mesa de líderes.	<u>Humanos</u> Coordinadora de Gestión Humana.  <u>Físicos</u> Instalaciones de la empresa.  <u>Técnicos</u> Ordenador.  <u>Económicos</u> Presupuesto Aprox. Rd\$50,000.00  <u>Administrativo</u> Material gastable	Cada 6 meses.

Los colaboradores en CARDNET perciben como insuficiente el grado de reconocimiento ante su trabajo, por lo que implementar este tipo de iniciativas pueden marcar la diferencia a la hora de medir sus resultados. Ser reconocidos por sus líderes inmediatos y por la organización puede resultar en un mayor compromiso, una productividad más alta e índices de rotación y ausentismo más bajos.

El reconocimiento de los empleados, el pago y los beneficios tienen un importante impacto en la satisfacción laboral, independientemente del nivel de ingresos, del país de origen y la cultura. las recompensas tanto financieras como no financieras influyen en la satisfacción laboral de los colaboradores empleados y en su desempeño (Tessema, Ready & Embaye 2013)

## 5.2 Propuesta Estrategia para la dimensión de conflicto

**Estrategia:** ¿No estoy de acuerdo y ahora qué?

### Objetivo

Capacitación de los líderes en métodos de negociación y manejo de conflictos.

### Meta

Diseñar e implementar en un 90% cronogramas de capacitación en negociación y manejo de Conflictos.

Acciones concretas:	Seguimiento	Responsables	Recursos	Periodicidad
<p>Diseñar el cronograma y el contenido de taller con un enfoque practico y sencillo dotado de herramientas y acciones concretas.</p> <p>Elegir el facilitador del taller.</p> <p>Designar presupuesto para esta capacitación.</p> <p>Coordinar la logística y comunicar las fechas en las que será impartida la capacitación.</p>	Control de asistencia.	<p>Gestión Humana.</p> <p>Líderes de la organización.</p>	<p><u>Humanos</u> Coordinadora de Gestión Humana.</p> <p><u>Físicos</u> Instalaciones de la empresa.</p> <p><u>Técnicos</u> Ordenador.</p> <p><u>Económicos</u> Presupuesto de capacitación Aprox. Rd\$50,000.00</p> <p><u>Administrativo</u> Material gastable.</p>	Cada tres meses.

Capacitar a los líderes y fomentar habilidades comunicativas mitigará la aparición de conflictos, promoviendo entre los colaboradores la capacidad de escucha activa y respeto mutuo, tanto de pares como superiores, aceptando las opiniones discordantes y solucionando los problemas más efectivamente.

Los conflictos son inevitables, diversos en causa y en soluciones. En el mejor de los casos, gestionados adecuadamente, pueden actuar como potenciadores del desempeño de las organizaciones. Los esfuerzos de los supervisores deben estar enfocados a evitar que los conflictos afecten negativamente a los colaboradores y les desvíen de la estrategia organizacional, si no, que por el contrario, las situaciones de discrepancia sean llevadas de manera abierta y madura. (Díaz-Fúnez et. Al (2016).

“La satisfacción de los trabajadores se incrementa cuando éstos pueden plantear controversias constructivas sobre del trabajo, en un clima laboral que permita la consecución de objetivos grupales” (Medina, Munduate, Martínez, Dorado, & Mañas, (2004))

### 5.3 Propuesta Estrategia para la dimensión de responsabilidad:

**Estrategia:** Capacitación en comunicación

#### **Objetivo**

Entrenar a los líderes de áreas para desarrollar competencias comunicativas.

#### **Meta**

Alcanzar en un 100% la asistencia de los líderes a las charlas de comunicación.

Completar las 22 horas programadas de capacitación en comunicación.

<b>Acciones concretas:</b>	<b>Seguimiento</b>	<b>Responsables</b>	<b>Recursos</b>	<b>Periodicidad</b>
Contratación de expertos en el tema para realizar las charlas.  Adaptación del programa de comunicación a las necesidades de nuestra organización.	Conteo anual asistencia y horas completadas	Gestión Humana.	<u>Humanos</u> Coordinadora de Gestión Humana.  <u>Físicos</u> Instalaciones de la empresa.  <u>Técnicos</u> Ordenador y proyector.  <u>Económicos</u> presupuesto de capacitación Aprox. Rd\$50,000.00  <u>Administrativo</u> Material gastable.	Anual.

**Estrategia: Coffee break**

**Objetivo**

Coordinar reuniones diarias, semanales o quincenales para el planteamiento de objetivos y el seguimiento de estos.

**Meta**

Reunirse mínimo 2 veces por mes.

<b>Acciones concretas:</b>	<b>Seguimiento</b>	<b>Responsables</b>	<b>Recursos</b>	<b>Periodicidad</b>
Coordinar las reuniones.  Dar seguimiento a los objetivos planteados y planteamiento de nuevas metas.  Feedback.	Minuta de las reuniones con los puntos tratados y tareas asignadas.	Líderes de áreas.	<u>Humanos</u> Coordinadora Gestión Humana.  <u>Físicos</u> Instalaciones de la empresa.  <u>Técnicos</u> Ordenador.  <u>Económicos</u> Presupuesto de capacitación Aprox. Rd\$50,000.00  <u>Administrativo</u> Material gastable.	Diarias, semanales o quincenales.

La comunicación interna en las organizaciones es una herramienta estratégica clave para poder transmitir correctamente a los empleados los objetivos y valores, lo que generan una cultura de apropiación, fidelidad y sentido de pertenencia hacia la empresa al tener claridad ante sus responsabilidades y metas.

## **Recomendaciones:**

La literatura existente sugiere que el clima organizacional positivo está relacionado a la productividad y conduce a niveles más altos de compromiso y el desempeño organizacional percibido. Los resultados presentados revelaron cuales variables climáticas y culturales de la organización se ponen de manifiesto en las prácticas, políticas y procedimientos y la influencia de estos en la efectividad organizacional.

Producto del análisis, presentamos propuestas de desarrollo a 3 dimensiones: Responsabilidad, Conflicto y Riesgo; para mejorar factores como la comunicación, conflictos internos y la implementación de un programa de reconocimiento. Cada uno de estos expuestos con sus respectivas estrategias, objetivos, metas y acciones concretas a realizar. Además, señalamos las siguientes recomendaciones:

- Realización de un análisis estadístico descriptivo e inferencial, utilizando un análisis de regresión lineal y prueba de hipótesis entre las variables de clima organizacional y productividad.
- Realizar una comunicación para toda la organización incluyendo los índices de participación, los resultados obtenidos y las acciones que serán aplicadas a partir de estos. Esto mantendrá la credibilidad de la organización frente a este proceso y reforzará que las opiniones que han escalado los colaboradores mediante la encuesta son valoradas y tomadas en cuenta para la toma de decisiones.
- Incluir en la medición del clima del subsiguiente año al personal de las oficinas en las demás provincias donde CARDNET tiene asiento; al igual que al personal que trabaja de manera flotante.
- Aumentar el índice de participación a un mínimo de 85% de la población total de CARDNET mediante una campaña de comunicación de alto impacto previa la fecha de medición. La misma debe contener los objetivos que persigue, el proceso que se llevará a cabo y cuál será el uso e impacto de los resultados obtenidos.

- Realizar un análisis comparativo de los desempeños promedios por área previo a la implementación de cualquiera de las propuestas de mejoramiento de clima detalladas contra los obtenidos posterior al desarrollo de estas; y validar si estas medidas representan un aumento.
- Realizar un análisis comparativo de esta evaluación del clima versus la medición del próximo 2021 para medir la mejoría de las dimensiones respecto a los planes de acción, ajustar las acciones de acuerdo con la comparación de los resultados y establecer nuevos planes de acción según corresponda.
- Compensación y Beneficios:
  - Participar en una encuesta de mercado relacionada a salarios.
  - Revisión de la escala salarial.
  - Evaluar nuevos beneficios.
- Actividades en el comedor:
  - Alquilar de un espacio físico fuera de la organización para realizar las capacitaciones.
  - No realizar las capacitaciones en el comedor en horarios de 11am-3pm.
- Políticas y Procedimientos:
  - Contratación de una empresa outsourcing para la actualización de todas las políticas.
  - Compartir políticas actualizadas a través de una intranet.
- Distribución de tareas y responsabilidades (Descripciones de puestos):
  - Compartir descripciones actualizadas por solicitud.

- Infraestructura:
  - Adecuación de los baños.
  - Contratación de valet parking para los ejecutivos y gestores de servicios.
  - Adecuación de las oficinas.
- Crecimiento Interno:
  - Compartir primero de manera interna cada vacante que esté disponible.

El análisis de los resultados arrojados por instrumento de manera integral muestra que los que el clima laboral de los colaboradores no es desfavorable, no obstante, sí existen áreas que pueden ser mejor valoradas.

Consideramos que el clima actual de CARDNET repercute en la eficiencia de los colaboradores y podría tener un impacto económico negativo; es posible que la empresa tenga problemas de productividad originados en problemas internos como: bajo desempeño por falta de reconocimiento, errores e ineficiencia en los procesos provocados por discusiones entre los colaboradores y departamentos y malas relaciones líder- colaborador fundamentadas en defectos en la comunicación.

Entendemos que los planes de acción propuestos no requieren de una alta inversión, sin embargo, las consecuencias de un mal clima resultan mucho más costosas y arrastran un mayor impacto que el costo que representa mantener el clima actual u optimizarlo.

Consideramos que la implementación de estas recomendaciones, iniciativas y planes de acción enfocadas a estas tres áreas de oportunidad tendrán un impacto en el clima futuro de la organización aumentando la productividad global e individual de los colaboradores.



## **Conclusión**

El estudio de clima laboral posibilita conocer y entender la apreciación general de los colaboradores sobre la organización en un tiempo determinado. Aunque el clima no puede ser visto o tocado, si es percibido y afecta directamente el comportamiento, la productividad de los grupos de trabajo, la motivación y el compromiso con el logro de las estrategias organizacionales.

CARDNET es una organización sólida del mercado dominicano, con más de 20 años en la industria de transacciones electrónicas y medios de pagos, la cual al haber sido un monopolio por muchos años nunca sintió la preocupación de tener competencia y tampoco la necesidad de saber cómo se sienten los colaboradores respecto a aspectos específicos como la satisfacción con las condiciones de trabajo, remuneraciones, comunicación, reconocimientos, retos, entre otros.

Hasta la fecha el clima laboral nunca había sido medido, por lo que la alta gerencia no conocía cuáles eran los factores que causaban satisfacción o insatisfacción a los colaboradores, lo que limitaba que estos pudieran tomar medidas efectivas para mejorarlo.

A través de la encuesta de clima de Litwin y Stringer, hemos llegado a la conclusión de que el clima organizacional general de CARDNET es bueno (2,9) según la escala determinada por los autores mencionados anteriormente. Esto no significa que no existan factores que deban mejorar, por lo que para realizar los planes de acción elegimos los factores que presentaron mayor nivel de insatisfacción y aquellas opiniones señaladas en la pregunta abierta de la encuesta.

Preparamos y presentamos 4 planes de acción; más un listado de recomendaciones con la intención de que sean desarrollados e implementados de manera que influyan positivamente en la productividad y clima organizacional de CARDNET.

## **Bibliografía**

- Arnao Niño, J. C. A., & Villegas Cubas, A. E. (2015). Propuesta de plan de mejora del clima laboral del Banco Continental BBVA Balta basado en la teoría de Litwin y Stringer, Chiclayo.
- Bretones, F. D., & Mañas, M. A. (2008). La organización creadora de clima y cultura. MA Martin y FD Bretones, Psicología de los grupos y de las organizaciones. Madrid: Pirámide, 69-92.
- Bris, M. M. (2000). Clima de trabajo y organizaciones que aprenden. *Educación*, (27), 103-117.
- Bonilla-Jimenez, F. I., & Escobar, J. (2017). Grupos focales: una guía conceptual y metodológica.
- CAMPBELL, J.P. y BEATY, E. "Organizational Climate is measurement and relationship to work groups performance". Pág. 192-201. McGraw Hill, 1971
- Caraveo, M. D. C. S., & Del Carmen, M. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 27, 78-82.
- Chaparro Espitia, L. (2006). Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones: factores diferenciadores entre las empresas pública y privada. *Innovar*,16(28), 7-32.
- Chiang, M., Vega, M. C., Martín, M. J., Rodrigo, M. J. M., & Partido, A. N. (2010). Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral (Vol. 2). Univ. Pontificia Comillas.
- Contreras, F., Juárez, F., Barbosa, D., & Uribe, A. F. (2010). Estilos de liderazgo, riesgo psicosocial y clima organizacional en un grupo de empresas colombianas. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*,18(2), 7-17.
- CORNELL, Francis. Socially perceptive administration. Pág. 38-39. Ronald Press. 1955

- Díaz-Bravo, L., Torruco-García, U., Martínez-Hernández, M., & Varela-Ruiz, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en educación médica*, 2(7), 162-167.
- Díaz-Fúnez, P. A., Mañas-Rodríguez, M. Á., Pecino-Medina, V., Salvador-Ferrer, C. M., & Llopis-Marín, J. M. (2016). El efecto modulador del clima organizacional en la influencia de la comunicación de funciones directivas sobre el conflicto de rol. *Universitas Psychologica*, 15(1), 15-25.
- Ehrhart, M. G., & Raver, J. L. (2014). The effects of organizational climate and culture on productive and counterproductive behavior.
- Friedlander, F., & Margulies, N. (1969). Multiple impacts of organizational climate and individual value systems upon job satisfaction. *Personnel psychology*, 22(2), 171-183.
- Hernandez, R., Fernandez, C. & Baptista, M. (6ta edición) 2014. Metodología de la investigación. Mexico: editorial McGraw-Hill.
- Jesús, B. M. M. (2016). Gestión estratégica del clima laboral. Editorial UNED
- LITWIN, G.H. y SRINGER, R.A. "Motivation and Organizational Climate". Pág. 125. W.H. Freeman, 1968
- Marín, M. (2003). Relación entre el Clima y el Compromiso Organizacional. *Trabajo de Grado para optar al grado de Licenciado en Relaciones Industriales*. Universidad Católica Andrés Bello, Venezuela.
- Medina, F. J., Munduate, L., Martínez, I., Dorado, M. A., & Mañas, M. A. (2004). Efectos positivos de la activación del conflicto de tarea sobre el clima de los equipos de trabajo. *Revista de Psicología Social*, 19(1), 3-15.
- Murillo, J. H. (n.d.). Human Smart Consulting es reconocida como una de las mejores firmas de consultoría en Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional. Retrieved from <https://humansmart.com.mx/7-etapas-del-proceso-de-medicion-de-clima-organizacional-ambiente-laboral>

- Nasution, A. P., Mahargiono, P. B., & Soesatyo, Y. (2016). Effect of leadership styles, organizational climate and ethos of work on employee productivity (PT.HP Indonesia the Powder Coating). *JURNAL DIMENSI*, 5(1)
- Neffa, J. (2003). La evolución del concepto de trabajo a lo largo de la historia.
- OWENS, R.G. "Organizational Behavior in Education". Pág. 122-125 McGraw Hill, 1981
- PACE, C.R. "The Measurement of College Environments". Pág. 108-112. Wiley USA. 1968
- Patterson, Malcolm & Warr, Peter & West, Michael. (2004). Organizational Climate and Company Productivity: The Role of Employee Affect and Employee Level. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 77. 193 - 216.
- Rodríguez, E. (2016). El clima organizacional presente en una empresa de servicio. *Revista educación en valores*, 1(25), 3-18.
- Salazar Estrada, J. G., Guerrero Pupo, J. C., Machado Rodríguez, Y. B., & Cañedo Andalia, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Acimed*,20(4), 67-75.
- TAGIUR, R. y LAITWIN, H. "Organizational Climate: Exploration of a concept". Pág. 145-146. McGraw Hill, 1968
- Tapia, M. A. (2000). Metodología de la investigación. Publicación en línea] Santiago.
- Tessema, M. T., Ready, K. J., & Embaye, A. B. (2013). The effects of employee recognition, pay, and benefits on job satisfaction: Cross country evidence. *Journal of Business and Economics*, 4(1), 1-12.

## **ANEXOS**

## ANEXO I

### Cuestionario de Clima Laboral de Litwin y Stringer (1968) (Revisado, 2001)

Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_ Antigüedad: \_\_\_\_\_

Área o Depto.: \_\_\_\_\_

En el siguiente cuestionario indique para cada una de las siguientes afirmaciones su grado de acuerdo o desacuerdo en relación con su percepción sobre diversos aspectos de la institución, marcando con una **X** en la respuesta que considere más acertada. Asegúrese de responder a todas las preguntas. No hay respuestas correctas o incorrectas, ni preguntas con trampa.

(Recuerde escoger la casilla que corresponde a su respuesta en las columnas de derecha)

M u y e n D e s a c u e r d o	E n D e s a c u e r d o	D e A c u e r d o	M u y d e c u e r d o		
1.	En esta organización las tareas están claramente definidas				
2.	En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas				
3.	En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones				
4.	Conozco claramente las políticas de esta organización				
5.	Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización				
6.	En esta organización 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 organización a veces no se tiene claro a quien reportar				
10.	Nuestra jefatura muestra interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan				
11.	No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces				
12.	Nuestra jefatura le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con ellos				
13.	Mis superiores sólo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado				
14.	En esta organización 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 organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas				

17.	En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades				
18.	En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda				
19.	Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mayores que las amenazas y críticas				
20.	Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo				
21.	En esta organización hay muchísima crítica				
22.	En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo				
23.	Cuando cometo un error me sancionan				
24.	La filosofía de nuestra jefatura es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas pero certeramente				
25.	Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos				
26.	En esta organización tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia				
27.	La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad				
28.	Aquí la jefatura se arriesga por una buena idea				
29.	Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa				
30.	Esta organización 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 organización tienden a ser frías y reservadas entre sí				
33.	Las relaciones Jefatura – Trabajador tienden a ser agradables				
34.	En esta organización se exige un rendimiento bastante alto				
35.	La Jefatura piensa que todo trabajo se puede mejorar				
36.	En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal				
37.	La Jefatura piensa que si las personas están contentas la productividad marchará bien				
38.	Aquí es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño				
39.	Me siento orgulloso de mi desempeño				
40.	Si me equivoco, las cosas van mal para mis superiores				
41.	En esta organización la gerencia habla acerca de mis aspiraciones dentro de la organización				
42.	Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente una en la otra				
43.	Mi jefe y mis compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil				
44.	La filosofía de nuestra jefatura enfatiza el factor humano (cómo se sienten las personas, etc.)				

45.	En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos				
46.	La actitud de nuestra jefatura es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable				
47.	La Jefatura siempre busca estimular las discusiones abiertas entre individuos				
48.	Siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo con mis jefes				
49.	Lo más importante en la organización es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible				
50.	La gente se siente orgullosa de pertenecer a esta organización				
51.	Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien				
52.	Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la compañía				
53.	En esta organización cada cual se preocupa de sus propios intereses				

**Pregunta:**

¿Si usted tuviera la oportunidad de cambiar algo en esta empresa que sería?

---



---



---

**Muchas Gracias por Participar. Recuerde revisar si ha contestado a todas las preguntas.**



## ANEXO II

### Corrección

Los ítems se puntúan de 1 a 4 puntos, siendo la categorización:

Muy de Acuerdo	4
De Acuerdo	3
En Desacuerdo	2
Muy en Desacuerdo	1

En el caso de los ítems planteados en forma negativa, la categorización es:

Muy de Acuerdo	1
De Acuerdo	2
En Desacuerdo	3
Muy en Desacuerdo	4

Para el análisis de las dimensiones, la puntuación total de cada una será dividida por su número de ítems (valor codificado), y para el análisis del clima global, se sumarán los valores codificados de todas las dimensiones y serán divididas por 9.

Los datos serán interpretados según la siguiente tabla:

<b>Tabla de Codificación</b>	
<b>Nivel (Resultado del Cálculo del Valor Codificado)</b>	<b>Nomenclatura</b>
1,0 a 1,4	Malo
1,5 a 2,4	Regular
2,5 a 3,4	Bueno
3,5 a 4,0	Excelente