

**Hugo David Jiménez Viteri**

**Ana Karina Mosquera Ojeda**

**CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL  
DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES, DE  
LOS DEPARTAMENTOS FINANCIEROS EN ENTIDADES  
PÚBLICAS**

Trabajo de Conclusión de Carrera  
(T.C.C.) presentado como requisito  
parcial para la obtención del grado de  
Ingeniería Comercial, de la Facultad de  
Negocios y Economía especialización  
mayor en Marketing y Negocios  
Internacionales y menor en Recursos  
Humanos

**UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO**

Quito, 2017

JIMÉNEZ, David y MOSQUERA, Ana , Clima Organizacional y su Incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores, de los departamentos financieros en entidades Públicas. Quito: UPACÍFICO, 2017, 81p. Mgs. . Gastón Sandoval (Trabajo de Conclusión de Carrera – T.C.C. presentado a la Facultad de Negocios y Economía de la Universidad Del Pacífico).

Resumen: La armonía laboral en los departamentos de las entidades públicas se ha convertido en la en una necesidad, y de manera específica en el área financiera, tomando en consideración que su responsabilidad es la dotación de recursos económicos para cumplir con sus objetivos organizacionales, que se encuentran ligados a los objetivos de gobierno. Así, la finalidad de la presente investigación es proponer alternativas de mejora del clima organizacional, a fin de motivar a sus colaboradores a que realicen sus actividades con mayor efectividad, es decir sean más competitivos y productivos. Para el efecto se ha realizado el análisis del clima organizacional de un Departamento Financiero (tipo) de una entidad pública, en el cual se estudió el nivel de incidencia del clima laboral en el desempeño de los colaboradores.

Como resultado del proceso investigativo se pudo establecer que el ambiente laboral del área investigada se encuentra en situación de riesgo, por lo que se propone un plan de mejora para disminuir el impacto de los factores ambientales como: trabajo en equipo, liderazgo participativo, desarrollo personal y comunicación inter e intradepartamental, a fin de que el área en estudio mejore su rendimiento laboral y se alcance la unión entre los colaboradores.

Palabras claves: clima organizacional, desempeño, liderazgo,

	<b>ENTREGA DE TRABAJO</b>	Fecha: 09/07/2015
	<b>(CONCLUSIÓN DE CARRERA DE GRADO)</b>	Versión: 001
	<b>PA-FR-67</b>	Página: III de 1

### DECLARACIÓN

Al presentar este Trabajo de Conclusión de Carrera como uno de los requisitos previos para la obtención del grado de Ingeniería Comercial de la Universidad Del Pacifico, hacemos entrega del documento digital, a la Biblioteca de la Universidad.

Los estudiantes certifican estar de acuerdo en que se realice cualquier consulta de este Trabajo de Conclusión de Carrera dentro de las Regulaciones de la Universidad, acorde con lo que dictamina la L.O.E.S. 2010 en su Art. 144.

Conforme a lo expresado, adjunto a la presente, se servirá encontrar cuatro copias digitales de este Trabajo de Conclusión de Carrera para que sean reportados en el Repositorio Nacional conforme lo dispuesto por el SENESCYT.

Para constancia de esta declaración, suscribe



**Ana Karina Mosquera Ojeda**  
Estudiante de la Facultad de Negocios  
Universidad del Pacifico



**Hugo David Jiménez Viteri**  
Estudiante de la Facultad de Negocios  
Universidad del Pacifico

**Fecha:**

Quito, junio del 2017

**Título de T.C.C.:**

Clima Organizacional y su Incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores, de los departamentos financieros en entidades Públicas.

**Autores:**

Hugo David Jiménez Viteri  
Ana Karina Mosquera Ojeda

**Tutor:**

Magister Gastón Eduardo Sandoval Guerrero

**Miembros del Tribunal:**

Magister Eric Jurecky Teresa  
Magister Pablo Andrés Villamar Viteri

**Fecha de calificación:**

Junio del 2017

## **AGRADECIMIENTO**

Le agradecemos a Dios por habernos acompañado y guiado a lo largo de nuestras carreras, por ser nuestra fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarnos una vida llena de aprendizajes, experiencias y sobre todo felicidad.

Le damos gracias a nuestros padres e hijo por apoyarnos en todo momento, por los valores que nos han inculcado, y por habernos dado la oportunidad de tener una excelente educación en el transcurso de nuestras vidas.

Gracias a nuestro Director de Tesis por creer en nosotros y habernos brindado la oportunidad de desarrollar nuestra tesis profesional de su mano y por todo el apoyo y facilidades que nos fueron otorgadas en el área financiera de la Institución. Por darnos la oportunidad de crecer profesionalmente y aprender cosas nuevas.

A nuestros amigos por confiar y creer en nosotros y por todo el apoyo recibido para la realización de esta tesis. Por todos los consejos y el apoyo recibido en los momentos difíciles de la vida.

## **DEDICATORIA**

Dedicamos este proyecto de conclusión de carrera a nuestros padres y a nuestro hijo Juan Manuel Jiménez Mosquera, por ser nuestros pilares fundamentales en nuestras vidas tanto laboral como estudiantil y aportar con su amor, paciencia y comprensión todo el esfuerzo y esperanzas que pusieron en nosotros.

Muchas gracias.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	IV
DEDICATORIA.....	V
<b>ÍNDICE DE CONTENIDOS</b> .....	VI
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	IX
<b>ÍNDICE DE CUADROS</b> .....	XI
<b>ÍNDICE DE GRÁFICO</b> .....	XII
<b>RESUMEN EJECUTIVO</b> .....	XIII
ABSTRACT .....	XIV
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I.....	2
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	2
I.A. Identificación del problema de investigación .....	2
I.B. Objetivos .....	3
I.B.1. Objetivo general.....	3
I.B.2. Objetivo específicos .....	3
I.C. Justificación.....	3
I.C.1. Oportunidad del proyecto.....	4
I.C.2. Viabilidad del proyecto .....	4
I.D. Hipótesis .....	5
CAPÍTULO II.....	6
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA PROPUESTA .....	6
II.A. Clima organizacional .....	6
II.A.1. Definición .....	6
II.A.2. Tipos de climas organizacionales .....	8
II.A.2. Clima organizacional en entidades públicas.....	10

II.B. Cultura organizacional .....	10
II.B.1. Definición .....	10
II.B.2. Elementos de la cultura organizacional .....	11
<b>II.B.2.b. Tipos de culturas organizacionales</b> .....	13
II.C. Evaluación de desempeño .....	13
II.C.1. Evaluación de 360 grados .....	13
II.C.1.a. Objetivos de la evaluación de 360 grados.....	14
II.C.1.b. Procesos de aplicación de la herramienta de evaluación de 360 grados .....	15
CAPÍTULO III.....	17
METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN .....	17
III.A. Metodología de investigación .....	17
III.A.1. Tipos de investigación.....	18
III.A.1.a. Investigación explicativa .....	18
III.A.1.b. Investigación exploratoria.....	18
III.A.2. Métodos de investigación.....	18
III.A.3. Técnicas e instrumentos de investigación .....	19
III.A.4. Fuentes de información .....	19
III.B. Objetivo de investigación .....	20
III.C. Universo de investigación.....	20
III.D. Tabulación e interpretación de resultados .....	21
III.E. Evaluación por indicadores de medición .....	37
III.F. Desempeño Laboral .....	41
III.F.1. Evaluación del Desempeño Laboral del departamento en estudio .....	41
III.G. Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral.....	45
CAPÍTULO IV.....	49

PROPUESTA.....	49
IV.A. Nombre de la propuesta .....	49
IV.B. Objetivo de la propuesta .....	49
IV.C. Estructura de la propuesta .....	49
IV.D. Análisis costo – beneficio de la propuesta.....	56
IV.D.1. Costo de la propuesta.....	56
IV.D.2. Beneficios de la propuesta .....	56
CAPÍTULO IV.....	58
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	58
V.A. Conclusiones.....	58
V.B. Recomendaciones .....	60
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>62</b>

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Universo en estudio.....	21
Tabla 2. Funcionalidad del lugar de trabajo.....	22
Tabla 3. Aporte del lugar de trabajo al desempeño laboral.....	23
Tabla 4. Fomento y desarrollo del trabajo en equipo.....	24
Tabla 5. Dificultad de comunicación efectiva entre el grupo de trabajo.....	25
Tabla 6. Libertad de expresión.....	27
Tabla 7. Trabajo en equipo aporta a mejorar el clima laboral.....	28
Tabla 8. Aceptación de la opinión de los demás por el jefe inmediato.....	29
Tabla 9. Equidad en la distribución de trabajo.....	30
Tabla 10. Toma de decisiones con justicia.....	31
Tabla 11. Delegación clara de responsabilidades.....	33
Tabla 12. Comunicación entre áreas de la Dirección.....	34
Tabla 13. Comunicación entre compañeros de trabajo.....	35
Tabla 14. Colaboración entre compañeros de trabajo.....	36
Tabla 15. Resumen de Indicadores de medición.....	40
Tabla 16. Desempeño laboral del área de trabajo.....	41
Tabla 17. Eficacia en el trabajo.....	42
Tabla 18. Competitividad laboral.....	43
Tabla 19. Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral.....	45
Tabla 20. Nivel de impacto del clima organizacional en el desempeño laboral.....	46
Tabla 21. Factores del clima organizacional de mayor incidencia en el DL.....	47

Tabla 22. Costo de la propuesta.....56

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Tipos de clima organizacional según Bruner (1987).....	9
Cuadro 2. Elementos de la cultura organizacional.....	12
Cuadro 3. Plan de Mejora para fomentar el trabajo en equipo.....	52
Cuadro 4. Plan de Mejora para la formación de un estilo de gestión y liderazgo participativo.....	53
Cuadro 5. Plan de Mejora para el desarrollo personal de colaboradores del DF.....	54
Cuadro 6. Plan de Mejora para el proceso de comunicación del DF.....	55

## ÍNDICE DE GRÁFICO

Gráfico N° 1. Clima Organizacional.....	8
Gráfico N° 2. Universo en estudio.....	21
Gráfico N° 3. Funcionalidad del lugar de trabajo.....	22
Gráfico N° 4. Aporte del lugar de trabajo al desempeño laboral.....	23
Gráfico N° 5. Fomento y desarrollo del trabajo en equipo.....	24
Gráfico N° 6. Dificultades de comunicación efectiva en el grupo de trabajo.....	26
Gráfico N° 7. Libertad de expresión.....	27
Gráfico N° 8. Trabajo en equipo aporta a mejorar el clima laboral.....	28
Gráfico N° 9. Aceptación de la opinión de los demás por el jefe inmediato.....	29
Gráfico N° 10. Equidad en la distribución de trabajo.....	30
Gráfico N° 11. Toma de decisiones con justicia.....	32
Gráfico N° 12. Delegación clara de responsabilidades.....	33
Gráfico N° 13. Comunicación entre áreas de la Dirección.....	34
Gráfico N° 14. Comunicación entre compañeros de trabajo .....	35
Gráfico N° 15. Colaboración entre compañeros de trabajo.....	36
Gráfico N° 16. Técnica de semaforización – evaluación de resultados.....	37
Gráfico N° 17. Resumen de indicadores de medición.....	41
Gráfico N° 18. Desempeño laboral del área de trabajo.....	42
Gráfico N° 19. Eficacia en el trabajo.....	43
Gráfico N° 20. Competitividad Laboral.....	44
Gráfico N° 21. Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral.....	45
Gráfico N° 22. Nivel de impacto del clima organizacional en el DL.....	46
Gráfico N° 23. Factores del clima organizacional de mayor incidencia en el DL.....	47
Gráfico N° 24: Estructura de la Propuesta.....	49

## RESUMEN EJECUTIVO

La armonía laboral en los departamentos de las entidades públicas se ha convertido en la en una necesidad, y de manera específica en el área financiera, tomando en consideración que su responsabilidad es la dotación de recursos económicos para cumplir con sus objetivos organizacionales, que se encuentran ligados a los objetivos de gobierno. Así, la finalidad de la presente investigación es proponer alternativas de mejora del clima organizacional, a fin de motivar a sus colaboradores a que realicen sus actividades con mayor efectividad, es decir sean más competitivos y productivos. Para el efecto se ha realizado el análisis del clima organizacional de un Departamento Financiero (tipo) de una entidad pública, en el cual se estudió el nivel de incidencia del clima laboral en el desempeño de los colaboradores.

Como resultado del proceso investigativo se pudo establecer que el ambiente laboral del área investigada se encuentra en situación de riesgo, por lo que se propone un plan de mejora para disminuir el impacto de los factores ambientales como: trabajo en equipo, liderazgo participativo, desarrollo personal y comunicación inter e intradepartamental, a fin de que el área en estudio mejore su rendimiento laboral y se alcance la unión entre los colaboradores.

**Palabras claves:** clima organizacional, desempeño laboral, liderazgo, trabajo en equipo, comunicación.

## ABSTRACT

Labor harmony in the departments of public entities has become a necessity, and specifically in the financial area, taking into consideration that its responsibility is the provision of economic resources to meet its organizational objectives, which are linked to government objectives. Thus, the purpose of the present research is to propose alternatives to improve the organizational climate, in order to motivate its collaborators to carry out their activities with greater effectiveness, that is, to be more competitive and productive. For this purpose, the analysis of the organizational climate of a Financial Department (type) of a public entity was carried out, in which the level of incidence of the work climate in the performance of the employees was studied.

As a result of the research process, it was possible to establish that the work environment of the investigated area is at risk, so an improvement plan is proposed to reduce the impact of environmental factors such as: teamwork, participatory leadership, personal development and inter- and intra-departmental communication, so that the area under study improves their work performance and the union between the collaborators is reached.

**Key words:** organizational climate, work performance, leadership, teamwork, communication.

## INTRODUCCIÓN

El trabajo para el ser humano surge como el medio para obtener recursos económicos, a fin de suplir sus necesidades, por lo que lo realizan en lugares específicos, en un tiempo determinado y en circunstancias distintas o en algunas ocasiones similares, éste ambiente laboral, se lo identifica con el nombre de clima organizacional. Definido como “el contexto de trabajo, caracterizado por un conjunto de aspectos tangibles e intangibles que están presentes de forma relativamente estables” (Bordas Martínez, 2016, p. 159)

La presente investigación hace referencia al estudio del ambiente laboral en entidades públicas, considerando como caso de estudio el Departamento Financiero de una de ellas, de la cual se omite el nombre debido a la confidencialidad de la información obtenida.

El primer acápite del presente documento permite evidenciar la problemática en el departamento de estudio, con referencia a los niveles de relación y manejo del clima organizacional. Para dar sustento teórico a la investigación se realizó en el segundo capítulo el análisis documental de los temas centrales entre ellos el clima organizacional y sus tipos y el desempeño laboral.

En el tercer capítulo, se presenta el marco metodológico y se complementa con el diagnóstico del clima laboral del objeto de estudio y el grado de impacto de los factores ambientales en el desempeño laboral de los colaboradores, obteniéndose en este acápite los resultados de la situación departamental. A partir de los resultados se elaboró una propuesta para mejorar el clima organizacional del departamento financiero en estudio.

## **CAPÍTULO I**

### **PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **I.A. Identificación del problema de investigación**

Las personas laboran en ambientes específicos, en los cuales se establecen vínculos no solo laborales, sino también sociales y afectivos, En el caso de Ecuador “la jornada laboral (...), es de 8 horas diarias” (MRL, 2005, p. 7), tiempo que los miembros que forman parte de los departamentos de las empresas o entidades públicas deben convivir e interrelacionarse. De allí que un buen clima organizacional es indispensable, ya que esto permite crear ambientes agradables en los lugares de trabajo, generando actitudes positivas, lo cual repercute en el desempeño de cada trabajador en relación al cumplimiento de sus obligaciones.

Partiendo de esta premisa, se puede decir que el clima organizacional o ambiente laboral es un tema de suma importancia para los administradores de empresas, pues estas tienen como objetivo organizacional, el ser más productivas y mejorar el servicio, de allí que el estudio de los factores del ambiente laboral que inciden en el desempeño de los colaboradores permitirá corregir ciertos errores que impidan alcanzar los objetivos organizacionales.

Esta realidad no es ajena a la función pública y menos aún a las áreas financieras de las mismas: pues las funciones departamentales, son determinantes en el nivel de competitividad de la organización, por lo que factores como liderazgo, trabajo en equipo, toma de decisiones son de incidencia en el desempeño laboral de sus miembros. En tal circunstancia, si los trabajadores se sienten motivados, satisfechos con sus funciones, guiados hacia los objetivos organizacionales con decisión y reconocimiento de sus aportes, el rendimiento laboral será efectivo.

### **Formulación del problema:**

¿Cuál es la incidencia de los factores que forman parte del clima organizacional, en un Departamento Financiero de una entidad pública, sobre el desempeño laboral de sus colaboradores?

### **I.B. Objetivos**

#### **I.B.1. Objetivo general**

Analizar la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de un departamento financiero en una entidad pública, a fin de mejorar su rendimiento, mediante la propuesta de un Plan de Mejora.

#### **I.B.2. Objetivo específicos**

- ~ Diagnosticar la situación actual del clima organizacional de un departamento financiero.
- ~ Establecer una propuesta de mejora del clima organizacional de un departamento financiero.

### **I.C. Justificación**

La labor de las entidades públicas se enfoca en la búsqueda de la satisfacción de los ciudadanos. El aporte de los departamentos financieros para el funcionamiento institucional es esencial, pues se encargan de manera general del estudio presupuestario, asignación de partidas y distribución de recursos financieros a las entidades a las cuales pertenecen, siendo además sus funciones específicas las de planificación y control de la información contable y financiera de la organización, así como de las derivadas del

manejo, distribución, control y protección de los recursos financieros en relación a las propuesta institucionales.

### **I.C.1. Oportunidad del proyecto**

Un adecuado ambiente laboral permite que los colaboradores de una empresa se encuentren comprometidos y generen mejores niveles de productividad. En tal sentido, al conocer cuáles son los problemas de carácter intrínseco de la organización y como incide en el desempeño laboral de los colaboradores es una oportunidad para diseñar estrategias que permitan mejorar su situación actual, y por ende elevar su productividad.

### **I.C.2. Viabilidad del proyecto**

#### **I.C.2.a. Viabilidad social**

La presente investigación busca conocer los factores negativos que deterioran el ambiente laboral, en un departamento financiero de una entidad pública tipo. Este análisis permitirá establecer alternativas que se propondrán para mejorar el clima organizacional de la misma, de manera que su aplicación repercuta en la conducta de los servidores.

#### **I.C.2.b. Viabilidad legal**

El presente proyecto es factible legalmente, debido a que se sustenta en el marco legal vigente, tomando en consideración que los colaboradores de una empresa realizan actividades laborales a cambio de una determinada remuneración, que les sirve para “mejorar su calidad de vida” (PNBV, 2013), cumpliéndose de esta forma el Mandato Constitucional (2008) promulgado en la sección octava, que se refiere al *Trabajo* y

*Seguridad*, artículo 33, en el que se menciona que el “Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado”(p. 34).

Para la aplicabilidad del marco legal vigente, el presente proyecto toma como referencia central el Código de Trabajo (MRL, 2005) en los artículos 42, de las Obligaciones del Empleador, en el cual se menciona que este debe “tratar a los trabajadores con la debida consideración, no infiriéndoles maltratos de palabra o de obra” (p. 10)

En el artículo 45, de las Obligaciones del trabajador, literal a), b), en los cuales se establece que los colaboradores de un empresa, entidad u organismo deben “ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenidos” seguidos de la debida observancia de una “buena conducta durante el trabajo” (MRL, 2005, p. 11)

## **I.D. Hipótesis**

El analizar la incidencia del clima organizacional en la actitud, productividad y motivación de los colaboradores de un departamento financiero de una entidad pública, permitirá determinar alternativas para cambiar aquellos factores que afectan el desempeño laboral.

## **CAPÍTULO II**

### **FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA PROPUESTA**

#### **II.A. Clima organizacional**

##### **II.A.1. Definición**

El concepto de clima organizacional es definido en el ámbito de la Psicología por Lewin (1936), como el resultado del comportamiento de los colaboradores ante una situación determinada en su lugar de trabajo, surgiendo de esta manera una conducta ante la percepción de factores que son interpretados por los empleados, es decir que la conducta es el resultado de la relación entre empleado y ambiente laboral. Posterior a él, Litwin (1971) sostiene que el clima organizacional “comprende un conjunto amplio y flexible de la influencia ambiental sobre la motivación” (p. 11).

De acuerdo a Gómez, en el clima organizacional convergen diversos factores como el ambiente donde una persona realiza sus labores diariamente, relaciones entre el jefe y los subordinados, relaciones entre los trabajadores, con los proveedores y clientes (Gómez, 2004, p.8), elementos o variables que establecen el tipo de percepción que tiene el colaborador respecto de su ambiente laboral, lo cual genera una respuesta a través de la actitud.

Una definición que corrobora lo establecido por Litwin es la de Idalberto Chiavenato (2007), publicada en su obra Administración de Recursos Humanos, quien enfatiza que el clima organizacional es:

El ambiente interno que existe entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes. El término clima organizacional se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, a los aspectos de la organización que llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos de motivaciones en los integrantes. Así, el clima organizacional es favorable cuando proporciona satisfacción de las necesidades personales de los integrantes y eleva la moral. Es desfavorable cuando proporciona frustración de esas necesidades. En realidad, el clima organizacional influye en el estado

motivacional de las personas y, a su vez, este último influye sobre el primero.  
(p. 58)

Para completar la definición de clima organizacional, es importante mencionar lo establecido por Turbán Felix (2016) en su publicación Medición del clima organizacional, en la cual señala que “las características del medio ambiente de trabajo”(p.1), incluye factores que responden a dos vertientes: la primera de carácter organizacional: infraestructura (espacios físico, distribución de áreas, ambientación), de tipo comunicacional (sistemas de comunicación, relaciones de dependencia). La segunda vertiente que es de enfoque personal, en las que se deja en evidencia el comportamiento individual de los colaboradores o miembros de una organización o empresa, entre los que se puede mencionar: liderazgo, trabajo en equipo. Estos factores tienen consecuencia en un adecuado o inadecuado ambiente laboral, reflejada por el comportamiento organizacional.

Partiendo de las definiciones dadas, se puede concluir que el clima organizacional se refiere a un conjunto de factores que inmersos en un contexto, que se interrelacionan e influyen en el comportamiento de los miembros de la entidad o empresa. Los factores en mención son de carácter social (liderazgo, trabajo en equipo) como lo menciona Litwin (1971), siendo la motivación el motor para el desempeño de los colaboradores; y de carácter organizacional de tipo estructural (desarrollo personal de los colaboradores, procesos de comunicación), puesto que se debe a la forma de diseño organizacional de la entidad; siendo estos los objetivos, metas, políticas, reglamentos organizacionales lo cual genera una atmósfera característica que define el estilo de organización. En el siguiente cuadro se puede observar la interacción de los aspectos mencionados:

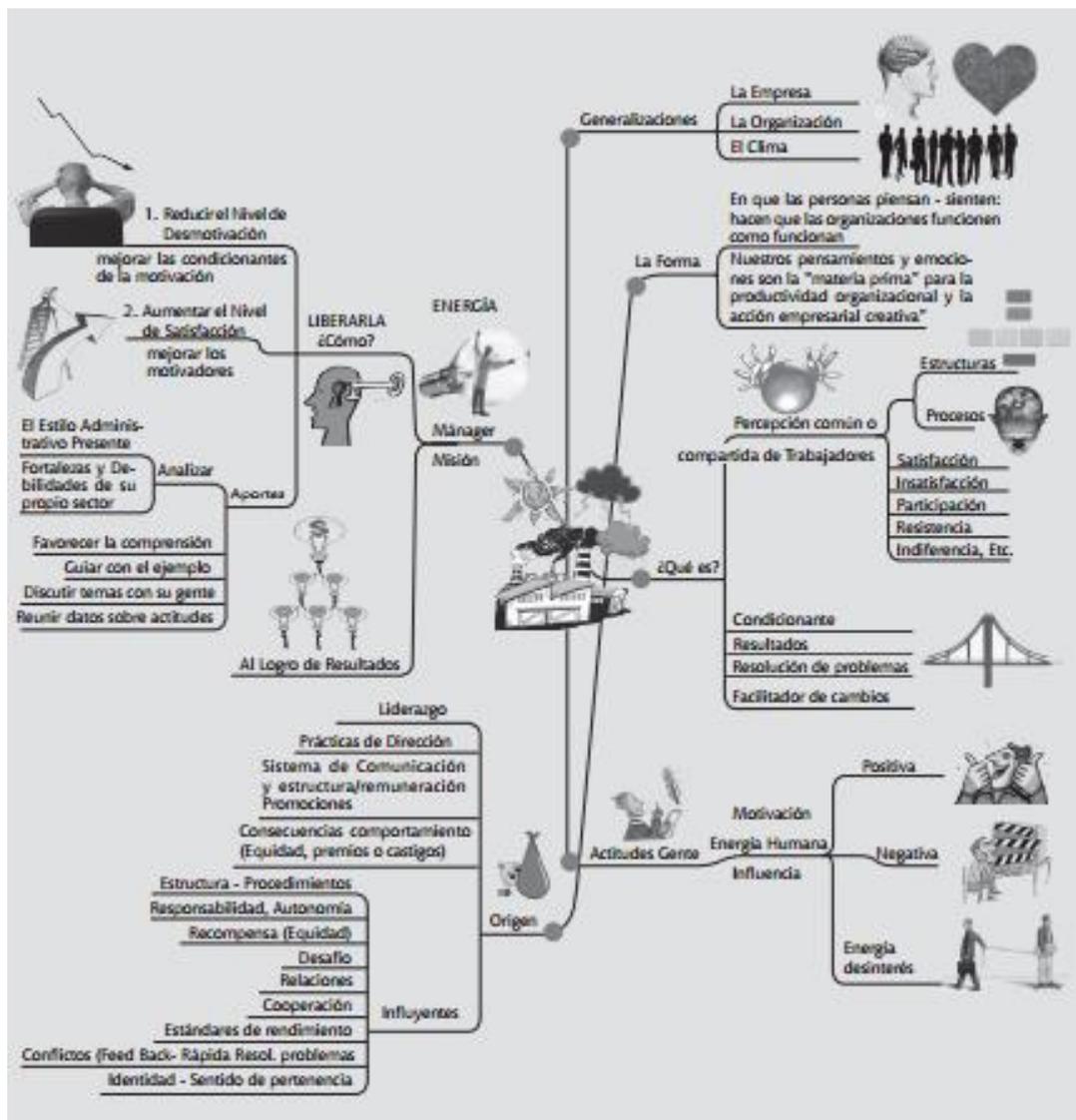


Gráfico 1. Clima Organizacional  
Fuente: Mónica Senilosa (s/f)

## II.A.2. Tipos de climas organizacionales

Bruner (1987) en su obra *El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias* sostiene que las empresas en su organización e interacción de elementos el ambiente laboral pueden ser de dos tipos: autoritario y participativo, los cuales a su vez tiene una subdivisión de acuerdo a la forma de dirección, toma de decisiones, comunicación, organización y ambiente. Los cuales se sintetizan en el siguiente cuadro:

Cuadro 1.

*Tipos de clima organizacional según Bruner (1987)*

Tipos	Sistema	Característica	Descripción
Clima de tipo autoritario	<b>Sistema I:</b>	Autoratismo explotador	<ul style="list-style-type: none"> <li>~ La dirección no tiene confianza en sus empleados.</li> <li>~ La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen de forma descendente.</li> <li>~ Trabajo en atmósfera de miedo, castigo, amenazas y ocasionalmente recompensas.</li> <li>~ Ambiente estable y aleatorio en que la comunicación directriz y de instrucciones específicas.</li> </ul>
	<b>Sistema II</b>	Autoritarismo paternalista	<ul style="list-style-type: none"> <li>~ La dirección tiene confianza condescendiente en sus empleados.</li> <li>~ La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores.</li> <li>~ Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados para motivación.</li> <li>~ Ambiente estable y estructurado.</li> </ul>
Clima de tipo participativo	<b>Sistema III</b>	<b>Consultivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>~ La dirección tiene confianza en sus empleados.</li> <li>~ La política y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados.</li> <li>~ La comunicación es de tipo descendente.</li> <li>~ Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades.</li> <li>~ Ambiente dinámico en que la administración se da bajo la forma de alcanzar objetivos.</li> </ul>
	<b>Sistema IV</b>	<b>Participación en grupo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>~ La dirección tiene plena confianza en sus empleados.</li> <li>~ Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles.</li> <li>~ La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral.</li> <li>~ Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento.</li> <li>~ Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados.</li> </ul>

Fuente: Bruner (1987) El clima de trabajo en las organizaciones (p. 35)

Elaborado por: los autores

## **II.A.2. Clima organizacional en entidades públicas**

Las entidades públicas al igual que las privadas son más que la suma de recursos: humanos, materiales, tecnológico, económicos; son el conjunto de factores que se interrelacionan con el contexto, que en la actualidad es muy dinámico e inestable, lo cual genera un cambio continuo en sus organizaciones sustentado en la interacción entre sus colaboradores, de allí que para Ravines (2009), establece que el clima organizacional en entidades públicas, como es el caso en estudio el clima organizacional, las buenas relaciones interpersonales ya sea entre los colaboradores y los directivos son de influencia en el rendimiento laboral y el desarrollo de las capacidades de los colaboradores.

## **II.B. Cultura organizacional**

### **II.B.1. Definición**

Partiendo de la premisa que las organizaciones son un sistema integrado de elementos que por sus diversas características definen el tipo de organización, estas son consideradas como un “sistema social”, siendo este el conjunto de elementos que intervienen en la interrelación humana que interactúan en un contexto determinado a fin de alcanzar hitos previamente establecidos, que se encuentran direccionados a cumplir con el propósito y misión organizacional.

Ralph D. Stacey, citado por Barón (2006) define a la cultura organizacional como “el conjunto de creencias, costumbres, prácticas y formas de pensar que un grupo de personas han llegado a compartir por medio de su convivencia y trabajo” (p. 126)

Según Fernández (1991) la “cultura organizacional cumple con importantes funciones en las organizaciones, principalmente en lo que se refiere a los procesos de producción, innovación y mantenimiento (p.29)

Stephen P. Robbins (2006), en su obra *Comportamiento Organizacional: teoría y práctica*, menciona que la cultura organizacional es un “sistema de significados que son comunes para los miembros de la organización” (p. 57), y por ende permite que el cliente externo la distinga de las demás, por tanto son una serie de características determinadas por la estructura organizacional, el estilo de gobierno corporativo de la entidad, valores y principios, política, normas y procedimientos que definen la forma de pensar de sus colaboradores.

A partir de las definiciones dadas por los autores mencionados, se puede definir a la cultura organizacional como el conjunto de elementos propios de los miembros de la organización, siendo estos creencias, costumbres, prácticas sociales (Barón, 2006), que determinan el estilo de pensamiento de los colaboradores y que al interrelacionarse para la búsqueda de objetivos organizacionales mediante el cumplimiento de procesos productivos y de servicios (Fernández, 1991), deben reacomodar sus estilos de pensamiento al de la organización; definidos en el propósito, misión y visión de la empresa.

### **II.B.2. Elementos de la cultura organizacional**

En muchas ocasiones se asocia la cultura organizacional con el nacimiento de una empresa, en realidad no es así, pues ésta por sus características y su acepción se va formando conforme la organización va creciendo, pues el nivel de madurez de ella define el estilo de cultura organizacional que posee. Por lo general, el inicio de la

actividad empresarial define un estilo de vida, el cual se va modificando en relación al contexto externo y a las necesidades internas de la empresa. Es importante señalar que:

...la base de la cultura es un conjunto de significados compartidos que definen la forma de sentir, pensar y accionar de los miembros de una organización y si no hay consenso, o si no hay conflicto o si las cosas son ambiguas, entonces, por definición, ese grupo no tiene una cultura en relación a esas cosas” (Schein, 1991, p.248)

Por ende la cultura se transfiere a través de significados a los colaboradores, a fin de que pues ellos se sientan parte de la organización. De allí que, la cultura organizacional es el producto de un proceso de aprendizaje, la cual como lo menciona Schein (1991) siendo de carácter social. Como se describe en las siguiente tabla los aspectos formales y abiertos de la Cultura Organizacional se refieren a la filosofía de la entidad, entre ellos la misión, visión, imagen organizacional, procedimiento; mientras que los informales y cerrados son intangibles, refiriéndose a las percepciones y actitudes de los colaboradores.

Cuadro 2.  
*Elementos de la cultura organizacional*

<b>TIPO DE ELEMENTO</b>		<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>Aspectos formales y abiertos</b> La empresa se genera manuales y se difunde hacia los colaboradores.	<b>Estructura orgánica de la institución.</b>	Elemento estructural, define los niveles jerarquicos, de autoridad y líneas de mando.
	<b>Misión organizacional</b>	Razón de ser de la organización.
	<b>Visión organizacional</b>	Como desea la empresa verse a futuro.
	<b>Manuales de organización</b>	Manuales de procedimientos. Manuales de funciones.
	<b>Tecnologías</b>	Actualización de procesos, comunicación interactiva.
	<b>Uniformes</b>	Elemento visible hacia el cliente externo.
<b>Aspectos informales y cerrados</b> Aspectos no visibles de la organización.	<b>Estándares de influencia y poder.</b>	Expectativas compartidas por sus integrantes, quienes determinan el deber ser, es decir, lo que es bueno y deseable, y lo que es malo y no deseable.
	<b>Percepciones y actitudes de las personas.</b>	
	<b>Sentimientos y normas grupales.</b>	Normas grupales no establecidas,

		pero tácitamente conocidas por todo el personal, como el modo correcto de percibir, pensar y sentir los problemas relevantes en la organización.
--	--	--

Fuente: Robbins (2004) Cultura Organizacional  
Elaborado por: los autores.

### II.B.2.b. Tipos de culturas organizacionales

Al igual que los estilos de pensamientos (paradigmas), en las organizaciones de acuerdo a su comportamiento organizacional, existen diversos tipos de culturas, como lo menciona Robbins, S. (2004), estas son de dos tipos: una cultura dominante y las subculturas, las cuales se diferencian porque:

Una cultura **dominante** expresa los valores culturales que comparten la mayoría de los miembros de la organización. Cuando hablamos de una cultura de una organización, nos referimos a su cultura dominante. Es esta visión amplia la de la cultura la que da a la organización su personalidad distintiva. En las organizaciones grandes aparecen **subculturas** que reflejan problemas, situaciones o experiencias que enfrentan todos los miembros. Las subculturas están definidas por la división de departamento y la separación geográfica. (p. 526)

## II.C. Evaluación de desempeño

### II.C.1. Evaluación de 360 grados

La evaluación de desempeño de 360 grados es una herramienta de gestión administrativa que busca conocer el nivel de desempeño de los colaboradores de una entidad desde diverso ángulos, siendo su característica la integralidad. Según Martha A. Alles (2009), la evaluación de desempeño de 360 grados es “una herramienta que permite el desarrollo de los seres humanos” (p.142), siendo su finalidad el “medir valores, competencias y conocimientos” (Alles M., 2009, p. 159).

La aplicabilidad de este proceso metodológico permite la intervención de todos los miembros de la entidad, desde la evaluación de los directivos, coordinadores, asesores, asistentes e incluso la autoevaluación. Después del análisis de los resultados,

la autora destaca la importancia de comprender el alcance de los mismos, pues de esta manera, se incorporan acciones concretas para el mejoramiento del desempeño del personal.

De acuerdo a Martha A. Alles (2004), en su obra *Desempeño por Competencias: Evaluación de 360°*, tiene como finalidad que “un grupo de personas valore a otra por medio de una serie de ítems o factores predefinidos, los mismos que son comportamientos observables de la persona en el desarrollo diario de su práctica profesional”. (p. 146)

Para la mencionada autora, los empleados son evaluados con un punto de referencia en factores predeterminados, correspondientes al desarrollo de las actividades y el comportamiento de la misma, los cuales son observados y valorados por compañeros de trabajo y jefes inmediatos. (Alles M. , 2004)

Se puede decir por tanto, que la evaluación de 360 grados es una herramienta administrativa que permite que la gestión del talento humano se efectúe con una visión global e integral en la cual intervienen todos los involucrados internos de la organización. En el caso de estudio, el proceso de evaluación de desempeño se lo realizó de manera integral, en la cual se consideraron los tres elementos esenciales: heteroevaluación (evaluación de las autoridades a los subordinados), coevaluación (entre compañeros de trabajo y finalmente la autoevaluación (evaluación a sí mismo), cumpliéndose con los parámetros de integralidad de la evaluación de 360 grados.

#### **II.C.1.a. Objetivos de la evaluación de 360 grados**

La evaluación de 360 grados tiene como objetivo para Soria (2014), el conocer el desempeño de cada uno de los colaboradores de una entidad o área departamental en relación a las funciones establecidas en el perfil del cargo, de acuerdo a las

competencias requeridas para el puesto de trabajo. El resultado de la evaluación permitirá que el administrador realice procesos de retroalimentación y mejora continua a fin de cumplir con los objetivos organizacionales.

Torres (2010) en su obra Feedback 360 grados, menciona que en instituciones con un número significativo de trabajadores, puede aplicar en puntos clave, dependiendo de las responsabilidades que cumpla y de la importancia de su labor en la entidad. Para el efecto se debe formular y priorizar objetivos organizacionales, a fin de que todos los empleados no pierdan la visión organizacional y se encuentren más comprometidos.

A través de esta herramienta se logra detectar las inquietudes y necesidades de capacitación; entonces, de esta manera se mejora el rendimiento de cada empleado, optimizando los resultados de la organización, pues se corrigen oportunamente los errores y se orientan los esfuerzos del trabajo.

#### **II.C.1.b. Procesos de aplicación de la herramienta de evaluación de 360 grados**

La aplicabilidad de la evaluación de 360 grados, como se mencionó tiene un enfoque integral pues todos los miembros de la organización contribuyen a que se realice el proceso, e incluso la autoevaluación del empleado es considerada, Así Martha Alles (2004) establece que el proceso a seguir sea el siguiente:

- Entrevista inicial para fijar los objetivos de cada cargo y las funciones que debe desempeñar el evaluado.
- Determinar el nivel de consecución de los objetivos fijados para el cargo, los mismos que deben ser ponderados con valores que sumen 100. A su vez, los objetivos serán evaluados en una escala de 1 a 5:

1= Supera ampliamente

2= Supera

3= Alcanzó el objetivo

4= Cerca de alcanzar el objetivo

5= No alcanzó el objetivo

1. Los objetivos deben ser específicos, medibles y alcanzables.
2. Definir las competencias generales y específicas del cargo.
3. Diseñar la herramienta de evaluación, es decir, un cuestionario o ficha, donde se colocarán las competencias generales y específicas, y el grado de desarrollo de las mismas:

- Grado A: 100%
- Grado B: 75%
- Grado C: 50%
- Grado D: 25%
- No desarrollada

Es importante tomar en consideración la recomendación mencionada por la autora, cuando menciona que “esta herramienta debe ser adaptada a cada puesto de trabajo que va a ser evaluado, con las competencias que corresponden a cada uno” (p. 56)

## **CAPÍTULO III METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN**

### **III.A. Metodología de investigación**

El proceso metodológico de la presente investigación en un departamento financiero tipo en una entidad pública, parte del planteamiento del problema en el análisis causa – efecto, durante el cual se formula e identifica la problemática que en la presente investigación se determina como un clima organizacional inadecuado, en el cual los factores de liderazgo, trabajo en equipo, desarrollo personal y motivación no son los adecuados para que los colaboradores realicen sus actividades con buenos niveles de desempeño.

Para realizar este trabajo se realizó una investigación bibliográfica mediante el análisis documental de temas centrales como: clima organizacional de Litwin, Gómez y Chiavenato y el desempeño laboral sustentado por los aportes de Martha Alles.

Se complementó la información con una investigación de campo, para lo cual se elaboró y aplicó una encuesta a los colaboradores de un departamento financiero tipo. El cuestionario fue elaborado con preguntas cerradas.

Para el análisis de los resultados de la investigación se utilizó la técnica de la semaforización, misma que permite determinar, cuándo los resultados están en un nivel óptimo, mismo que va del 80% a 100% como satisfactorio evidenciado con el color verde, cuando los resultados están en un porcentaje de 60% a 79% son considerados en estado de cuidado con el color amarillo y cuando los resultados están en el rango del 0% al 59% están en estado de cuidado lo cual hace que se coloque el color rojo que significa riesgo o estado crítico.

### **III.A.1. Tipos de investigación**

#### **III.A.1.a. Investigación explicativa**

Este tipo de investigación se empleó durante la determinación del problema, mediante la aplicación de la técnica causa – efecto, a fin de formular la problemática a investigar. Se realizó un proceso sistemático que parte de la identificación de los síntomas o efectos que en torno al manejo del clima organizacional, y el origen de los mismos a fin de definir el problema. Este tipo de estudio permitió extraer generalizaciones significativas que contribuyó al desarrollo de la investigación de campo.

#### **III.A.1.b. Investigación exploratoria**

El presente estudio se complementa mediante una investigación exploratoria del fenómeno a indagar, que en el presente caso es el clima organizacional en un departamento financiero de una entidad pública, puesto que este estudio se aplicó en investigaciones del comportamiento, además de ser aplicada en un contexto muy particular de carácter cotidiano. Se ha realizado una investigación restringida, mediante la intervención de colaboradores en el área financiera tipo.

### **III.A.2. Métodos de investigación**

Los métodos aplicados para el desarrollo de la presente investigación fueron dos que se encuentran relacionados: el primero es el método de análisis aplicado en instancias específica, siendo estas: el análisis causa – efecto para la determinación de la problemática, la revisión exhaustiva de los textos para sustentar teóricamente la investigación y finalmente el análisis de datos obtenidos en la investigación de campo.

El segundo es el método deductivo, utilizado en la formulación de conclusiones.

### **III.A.3. Técnicas e instrumentos de investigación**

Las técnicas e instrumentos de investigación aplicadas para el desarrollo del presente estudio, fue la encuesta aplicada a 32 colaboradores, la técnica seleccionada permitió conocer la opinión de todos ellos, sin existir un sesgo de error, debido a que se aplicó a todos.

La técnica de la encuesta (Anexo 1), se aplicó mediante el uso de un cuestionario, el cual fue diseñado a partir de indicadores que permitan el alcance de los objetivos propuestos, que por la naturaleza de la investigación los indicadores seleccionados son:

- Condiciones físicas del lugar de trabajo.
- Trabajo en equipo
- Liderazgo
- Equidad
- Toma de decisiones
- Delegación de responsabilidades
- Comunicación

### **III.A.4. Fuentes de información**

Las fuentes de información utilizadas para fundamentar el desarrollo de la presente investigación fueron:

- **Fuentes primarias:** Hacen referencia a la información obtenida mediante la aplicación de la encuesta, utilizándose como instrumento el cuestionario de

preguntas cerradas, direccionadas al objetivo de la investigación del presente proyecto.

- **Fuente secundaria:** Son identificadas como la información bibliográfica, que brindan soporte teórico a la presente investigación siendo, identificadas a textos referentes a clima organizacional y desempeño laboral.

### **III.B. Objetivo de investigación**

Analizar la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de un departamento financiero en una entidad pública, a fin de mejorar su rendimiento.

### **III.C. Universo de investigación**

Para determinar el universo de investigación del presente estudio, es importante conocer que la estructura organizacional de las entidades públicas, se alinea con su misión y se sustenta en la filosofía y enfoque de productos, servicios y procesos relacionados a la línea de acción de la entidad y de gobierno, a fin de cumplir con lo establecido en el Plan de Gobierno vigente, de acuerdo al ordenamiento orgánico establecido desde los niveles de administración central.

Estos departamentos se encuentran dirigidas por los Directores departamentales o identificados como Directores técnicos de área. En el caso del universo de estudio, el departamento financiero se encuentra direccionado por el Director Financiero, éste puesto por sus características es de libre remoción, bajo cuya subordinación se encuentran los coordinadores financieros, los analistas financieros y asistente. Es así que por su estructura el Departamento Financiero de una entidad pública tomada como referencia de estudio, de acuerdo a la estructura orgánica mencionada se encuentra

constituido por 32 colaboradores, considerados para esta investigación como el universo de estudio.

Tabla 1.  
*Universo en estudio*

<b>PERSONAL</b>		
<b>DEPARTAMENTO FINANCIERO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>(%)</b>
Directora departamental	1	3,13
Asesores financieros	4	12,50
Analistas financieros	25	78,13
Asistentes	2	6,25
<b>UNIVERSO</b>	<b>32</b>	<b>100</b>

Fuente: Entidad pública modelo - Ecuador  
Elaborado por: los Autores

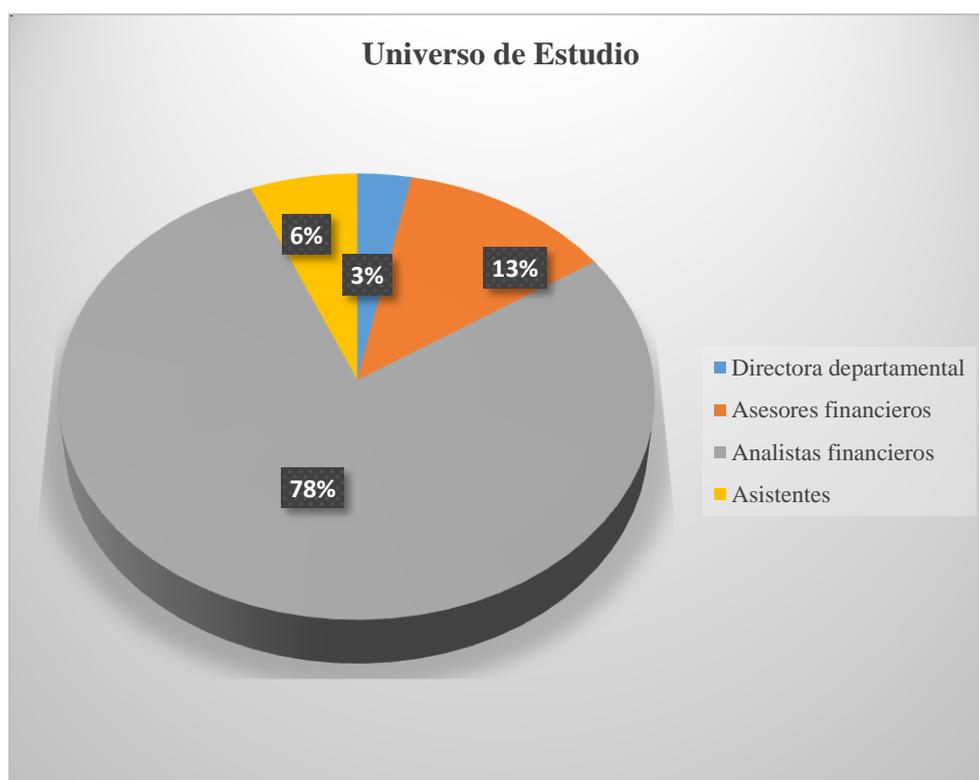


Gráfico N° 2. Universo en estudio  
Fuente: Entidad pública modelo - Ecuador  
Elaborado por: los Autores

### III.D. Tabulación e interpretación de resultados

**Indicador:** Condiciones físicas del lugar de trabajo

**Pregunta N° 1.**

¿Su lugar de trabajo, en cuanto a ventilación, iluminación, limpieza, temperatura, ergonomía es...?

Tabla 2.

*Funcionalidad del lugar de trabajo*

<b>Pregunta 1</b>			
<b>N°</b>	<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>ABSOLUTA</b>	<b>RELATIVA</b>
1	Muy cómoda	9	28%
2	Cómoda	8	25%
3	Soportable	7	22%
4	Incomoda	3	9%
5	Muy incomoda	5	16%
<b>TOTAL</b>		<b>32</b>	<b>100%</b>

Fuente: Entidad pública modelo - Ecuador

Elaborado por: los Autores

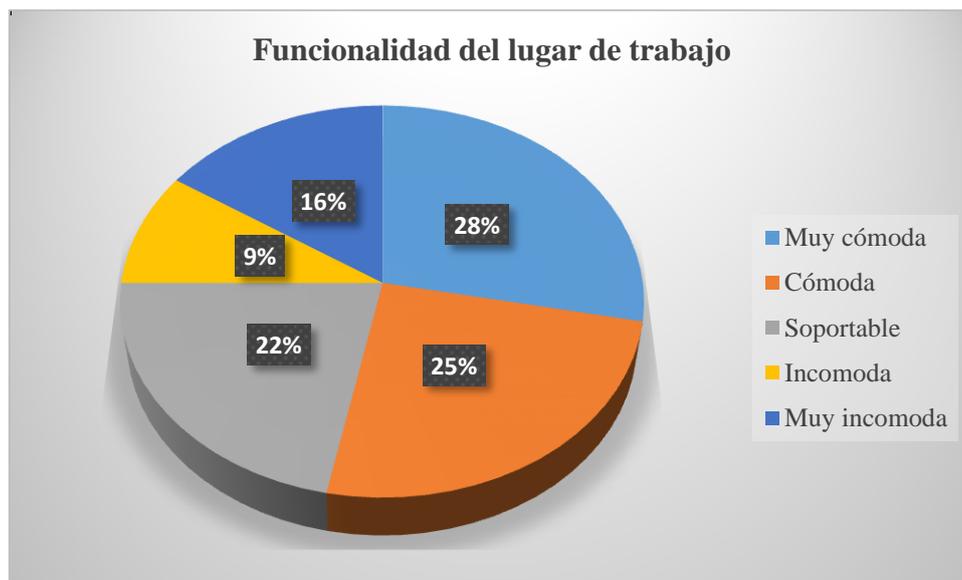


Gráfico N° 3. Funcionalidad del lugar de trabajo

Fuente: Entidad pública modelo - Ecuador

Elaborado por: los Autores

**Análisis e interpretación de datos:**

Al referirse a la funcional del espacio físico de las áreas de trabajo del Departamento Financiero, los colaboradores consideran en un 28% es muy cómoda, el 25% son cómodas, el 22% es soportable y finalmente el 9% y 16% sienten que son incómodas y muy incómodas respectivamente. Esto determina que la funcionalidad del

lugar depende de la apreciación de los colaboradores, siendo de manera general por sobre la media es decir, instalaciones soportables, cómodas y muy cómodas un 75%.

Por tanto, el espacio físico es adecuado para las funciones laborales.

### Pregunta N° 2

¿Su área de trabajo y del resto de su espacio físico, ayudan para el buen desempeño laboral?

Tabla 3.

*Aporte del lugar de trabajo al desempeño laboral*

<b>Pregunta 2</b>			
<b>N°</b>	<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>ABSOLUTA</b>	<b>RELATIVA</b>
1	Siempre	9	28%
2	Casi siempre	8	25%
3	Algunas veces	11	34%
4	Casi nunca	3	9%
5	Nunca	1	3%
<b>TOTAL</b>		<b>32</b>	<b>100%</b>

Fuente: Entidad pública modelo - Ecuador

Elaborado por: los Autores

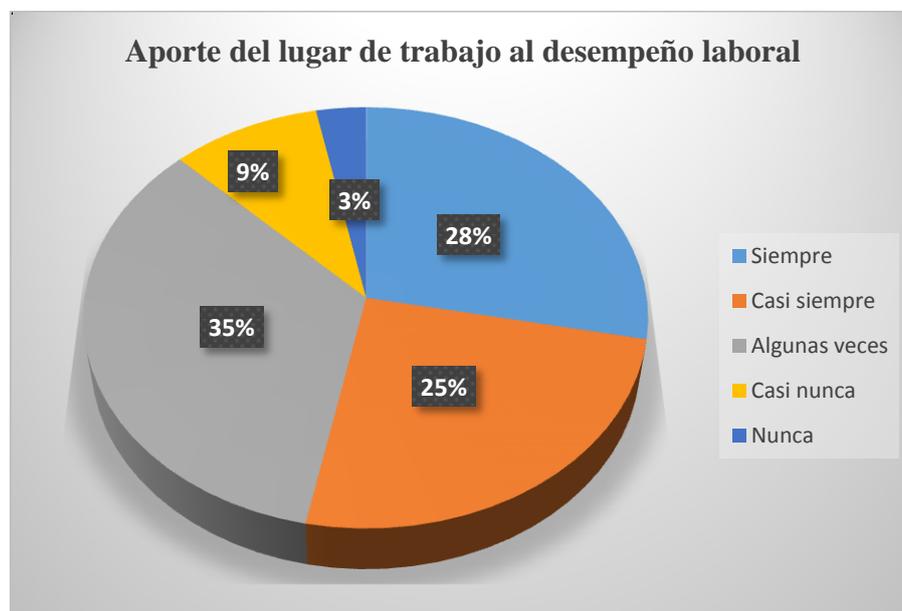


Gráfico N° 4. Aporte del lugar de trabajo al desempeño laboral

Fuente: Entidad pública modelo - Ecuador

Elaborado por: los Autores

### Análisis e interpretación de datos:

Con referencia al aporte de los espacios físicos de cada uno de los lugares de trabajo de los funcionarios, se pudo identificar que el 28% consideran que siempre aportan a su desempeño, seguido del 25% que mencionan que casi siempre, el 34% algunas veces y finalmente el 9% y 3% consideran que casi nunca y nunca respectivamente. Con dichos datos se puede generalizar que el 88% de los colaboradores consideran que los espacios físicos aportan a sus actividades laborales.

**Indicador:** Trabajo en Equipo

**Pregunta N° 3.**

¿En la Dirección Financiera se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo?

Tabla 4.

*Fomento y desarrollo del trabajo en equipo*

<b>Pregunta 3</b>			
<b>N°</b>	<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>ABSOLUTA</b>	<b>RELATIVA</b>
1	Siempre	1	3%
2	Casi siempre	5	16%
3	Algunas veces	14	44%
4	Casi nunca	11	34%
5	Nunca	1	3%
<b>TOTAL</b>		<b>32</b>	<b>100%</b>

Fuente: Entidad pública modelo - Ecuador

Elaborado por: los Autores

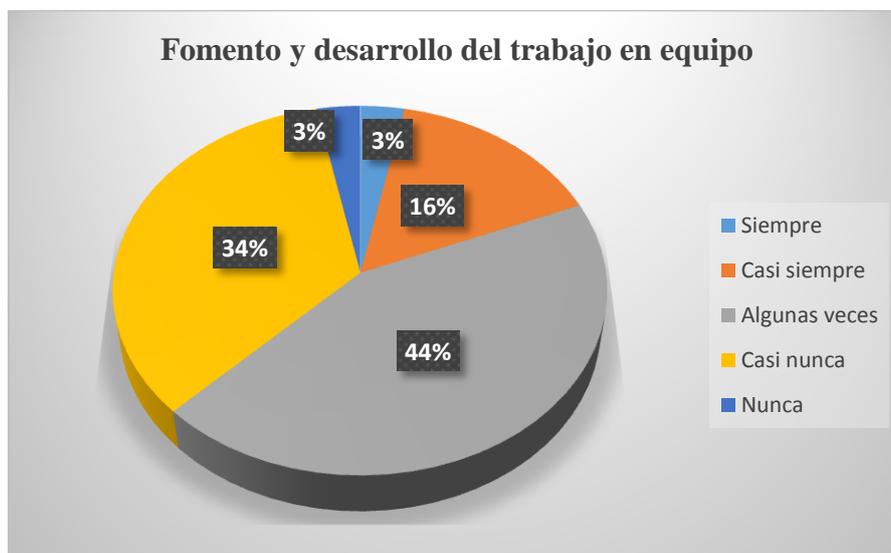


Gráfico N° 5. Fomento y desarrollo del trabajo en equipo

Fuente: Entidad pública modelo - Ecuador  
Elaborado por: los Autores

### **Análisis e interpretación de datos:**

Cuando se analiza el clima organizacional, el factor ambiental trabajo en equipo es esencial, pues permite identificar el grado de cohesión entre los colaboradores, es así que al indagar si en la Dirección Financiera se desarrolla y fomenta el trabajo en equipo, se pudo determinar que el 44% de los colaboradores consideran que algunas veces si se lo hace, seguido del 34% que piensan que nunca, que todo lo contrario no se sienten integrado a los grupos de trabajo.

En cuanto, al resto del personal el 16% consideran que casi siempre, el 3% piensan que siempre y finalmente el 3% que corresponde a un solo colaborador, piensa que nunca se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo. Estos datos revelan que el nivel de preocupación de dirección en fomentar y desarrollar el trabajo grupal es relativamente parcial, pues no se evidencian datos significativos en los dos extremos de siempre o nunca.

### **Pregunta N° 4.**

¿Tiene dificultad de mantener relaciones y una comunicación efectiva con los miembros de su grupo de trabajo?

Tabla 5.

*Dificultad de comunicación efectiva entre el grupo de trabajo*

<b>Pregunta 4</b>			
<b>N°</b>	<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>ABSOLUTA</b>	<b>RELATIVA</b>
1	Siempre	9	28%
2	Casi siempre	8	25%
3	Algunas veces	12	38%
4	Casi nunca	3	9%
5	Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>		<b>32</b>	<b>100%</b>

Fuente: Entidad pública modelo - Ecuador  
Elaborado por: los Autores



Gráfico N° 6. Dificultades de comunicación efectiva en el grupo de trabajo  
Fuente: Entidad pública modelo - Ecuador  
Elaborado por: los Autores

### Análisis de datos:

Para un adecuado clima organizacional, es importante que exista un adecuado sistema de comunicación, tanto formal (normativas, memorándums) e informal (relaciones interpersonales).

El interrogante planteado busca identificar si los colaboradores tienen dificultades de mantener relaciones y una comunicación efectiva, identificándose que, en el Departamento Financiero el 38% de los colaboradores presentan algunas veces dificultades de mantener relaciones y una comunicación efectiva con los miembros de su grupo de trabajo; seguido de un 28% que consideran que siempre, el 25% casi siempre y únicamente el 9% que corresponde a tres colaboradores establecen que no tienen dificultades de comunicación.

### Pregunta N° 5.

Durante sus actividades laborales en grupo, ¿puede expresar su opinión o punto de vista aun cuando sea contraria a los demás miembros?

Tabla 6.  
*Libertad de expresión*

<b>Pregunta 5</b>			
<b>Nº</b>	<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>ABSOLUTA</b>	<b>RELATIVA</b>
1	Siempre	1	3%
2	Casi siempre	5	16%
3	Algunas veces	7	22%
4	Casi nunca	19	59%
5	Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>		<b>32</b>	<b>100%</b>

Fuente: Entidad pública modelo - Ecuador  
Elaborado por: los Autores

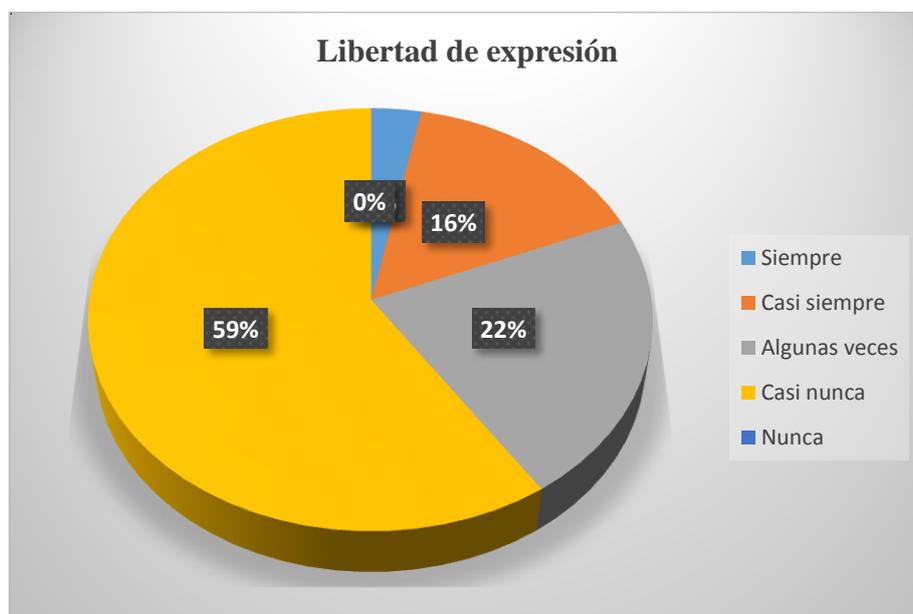


Gráfico N° 7. Libertad de expresión  
Fuente: Entidad pública modelo - Ecuador  
Elaborado por: los Autores

### **Análisis e interpretación de datos:**

La libertad de expresión en un grupo de trabajo se evidencia en la posibilidad de expresar su opinión o punto de vista diferente en las actividades laborales, aun cuando los demás no estén de acuerdo. En la presente investigación se pudo evidencia que en el Departamento Financiero de una entidad pública, la expresión libre de opiniones es muy

limitada pues los resultados revelan que el 59% casi nunca pueden opinar, seguido del 27% que lo hacen a veces, el 16% casi siempre y únicamente un colaborador que representa el 3% siempre lo hace.

### Preguntas N° 6.

¿Considera usted que el trabajo en equipo ayuda a mejorar el ambiente laboral dentro de la Dirección Financiera?

Tabla 7.

*Trabajo en equipo aporta a mejorar el clima laboral*

Pregunta 6		
N°	ALTERNATIVAS	ABSOLUTA RELATIVA
1	Si	28 88%
2	No	4 13%
<b>TOTAL</b>		<b>32 100%</b>

Fuente: Entidad pública modelo - Ecuador  
Elaborado por: los Autores



Gráfico N° 8. Trabajo en equipo aporta a mejorar el clima laboral  
Fuente: Entidad pública modelo - Ecuador  
Elaborado por: los Autores

### Análisis e interpretación de datos:

El trabajo en equipo es uno de los factores esenciales del clima organizacional, pues a través de la integración grupal se fortalece la sinergia grupal, en una

organización En tal circunstancia se buscó a través de este ítem, conocer si el trabajo en equipo aporta a mejorar el clima organizacional de la entidad en estudio, el 88% de los colaboradores del Departamento financiero consideran que sí, seguido de un 13% que piensan que no.

**Indicador:** Liderazgo

**Pregunta N° 7.**

Su jefe inmediato, ¿tiene una actitud abierta respecto a sus puntos de vista y escucha sus opiniones respecto a cómo llevar a cabo sus funciones?

Tabla 8.

*Aceptación de la opinión de los demás por el jefe inmediato*

<b>Pregunta 7</b>			
<b>N°</b>	<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>ABSOLUTA</b>	<b>RELATIVA</b>
1	Siempre	4	13%
2	Casi siempre	2	6%
3	Algunas veces	5	16%
4	Casi nunca	0	0%
5	Nunca	21	66%
<b>TOTAL</b>		<b>32</b>	<b>100%</b>

Fuente: Entidad pública modelo - Ecuador

Elaborado por: los Autores

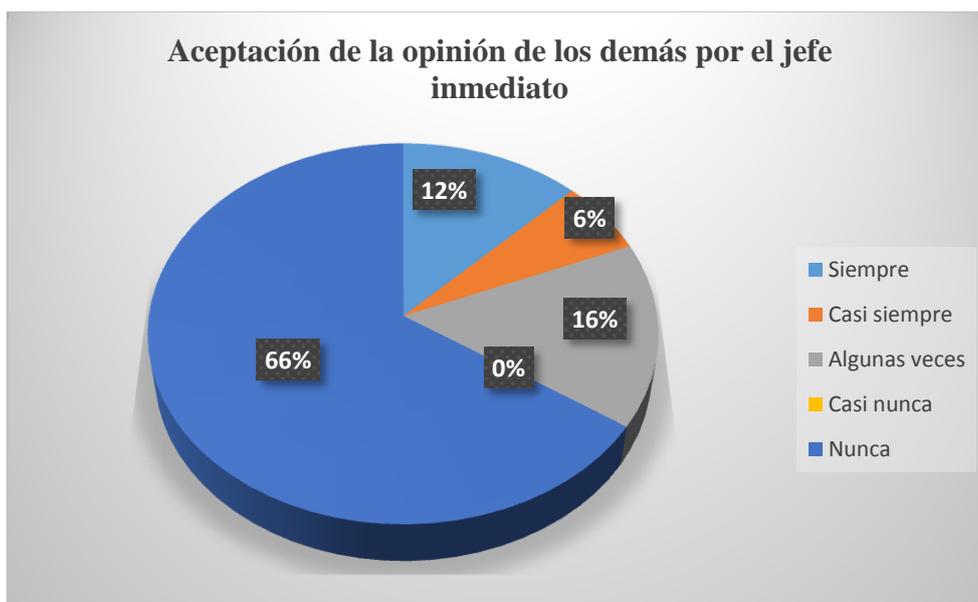


Gráfico N° 9. Aceptación de la opinión de los demás por el jefe inmediato

Fuente: Entidad pública modelo - Ecuador

Elaborado por: los Autores

### **Análisis y tabulación de datos:**

Con referencia a la identificación si el jefe inmediato superior en el nivel jerárquico del Departamento Financiero tipo, tiene una actitud abierta respecto a sus puntos de vista y escucha sus opiniones respecto a cómo llevar a cabo sus funciones, se pudo ver que el 66% de los colaboradores consideran que nunca son tomados en cuenta, seguido de un 16% que sus opiniones son aceptadas algunas veces y únicamente el 13% consideran que siempre son tomados en cuenta y escuchadas sus opiniones.

**Indicador:** Equidad

### **Pregunta N° 8.**

¿Cree usted que la distribución de trabajo dentro de la Dirección Financiera es equitativo?

Tabla 9.

*Equidad en la distribución de trabajo*

<b>Pregunta 8</b>			
<b>N°</b>	<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>ABSOLUTA</b>	<b>RELATIVA</b>
1	Siempre	5	16%
2	Casi siempre	3	9%
3	Algunas veces	0	0%
4	Casi nunca	0	0%
5	Nunca	24	75%
<b>TOTAL</b>		<b>32</b>	<b>100%</b>

Fuente: Entidad pública modelo - Ecuador

Elaborado por: los Autores

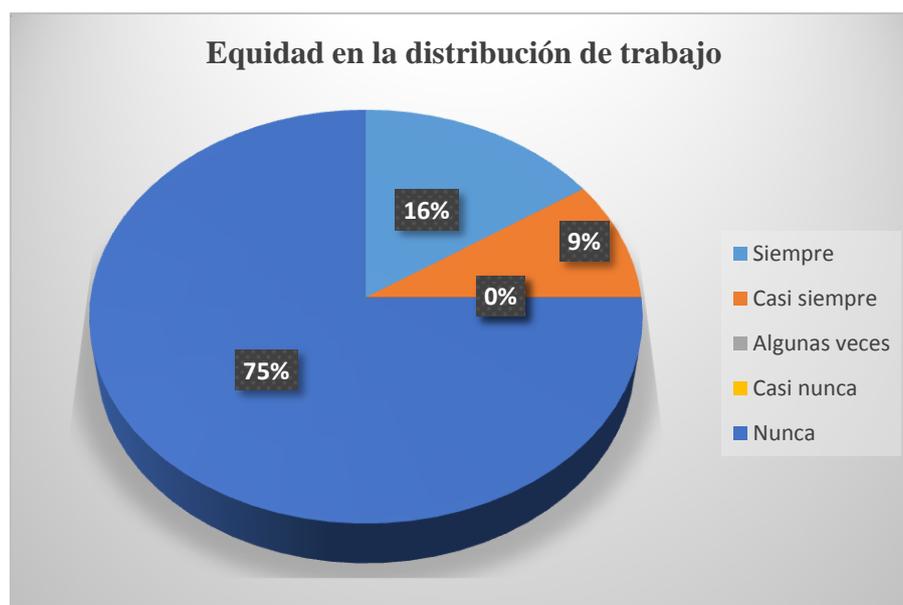


Gráfico N° 10. Equidad en la distribución de trabajo  
Fuente: Entidad pública modelo - Ecuador  
Elaborado por: los Autores

#### **Análisis e interpretación de datos:**

Con relación a la distribución de trabajo en el Departamento de Estudio, se pudo identificar que el porcentaje más alto es del 75% los cuales consideran que nunca existe una adecuada distribución, lo cual deja en evidencia que existe distribución equitativa en un 9% casi siempre y el 16% siempre. Éstos resultados revelan que uno de los factores de alta incidencia en el clima organizacional de la entidad en análisis es la falta de equidad en la distribución de trabajo, lo cual genera incomodidad y falta de motivación en los colaboradores puesto que se sienten afectados por éste factor.

**Indicador:** Toma de decisiones

#### **Pregunta N° 9**

¿La toma de decisiones o las órdenes implantadas son justas según su criterio?

Tabla 10.

*Toma de decisiones con justicia*

<b>Pregunta 9</b>			
<b>N°</b>	<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>ABSOLUTA</b>	<b>RELATIVA</b>
1	Si	6	19%
2	No	26	81%

3	Ocasionalmente	0	0%
<b>TOTAL</b>		<b>32</b>	<b>100%</b>

Fuente: Entidad pública modelo - Ecuador  
Elaborado por: los Autores

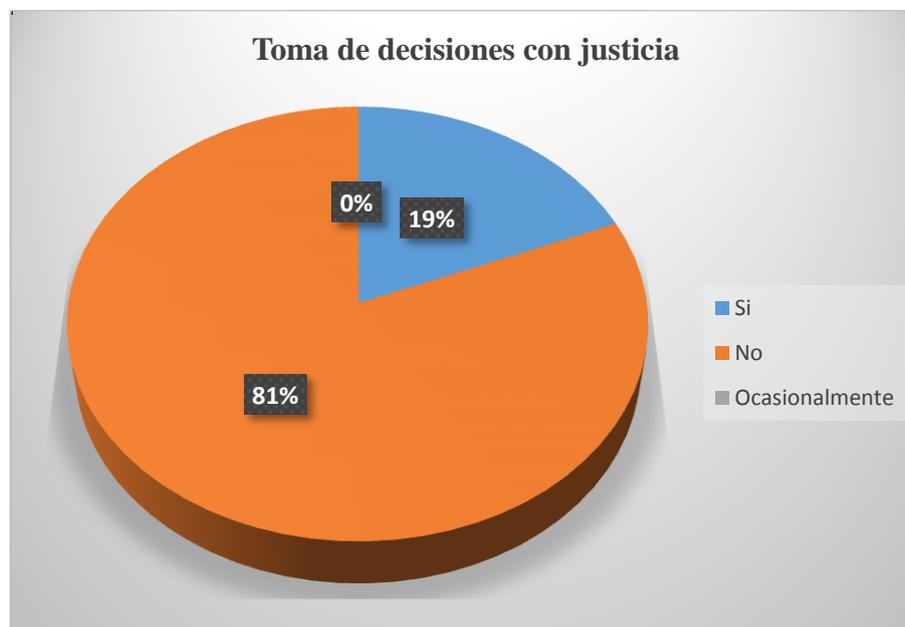


Gráfico N° 11. Toma de decisiones con justicia  
Fuente: Entidad pública modelo - Ecuador  
Elaborado por: los Autores

### **Análisis e interpretación de datos:**

En referencia a la toma de decisiones con justicia, los colaboradores departamentales consideran que las órdenes implementadas NO son justas en un 81% y únicamente el 19% mencionan que sí. Esto quiere decir que, otro de los factores que afectan el adecuado clima organizacional de la empresa en estudio es la inadecuada toma de decisiones por parte de los niveles estratégicos y de mandos medios, por lo que el nivel de satisfacción de los colaboradores evidenciado a través de su desempeño se verá afectado.

**Indicador:** Delegación de responsabilidades

### **Pregunta N ° 10.**

¿Son delegadas claramente las responsabilidades al interior del grupo de trabajo?

Tabla 11.  
*Delegación clara de responsabilidades*

<b>Pregunta 10</b>			
<b>Nº</b>	<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>ABSOLUTA</b>	<b>RELATIVA</b>
1	Si	9	28%
2	No	23	72%
3	Ocasionalmente	0	0%
<b>TOTAL</b>		<b>32</b>	<b>100%</b>

Fuente: Entidad pública modelo - Ecuador  
 Elaborado por: los Autores

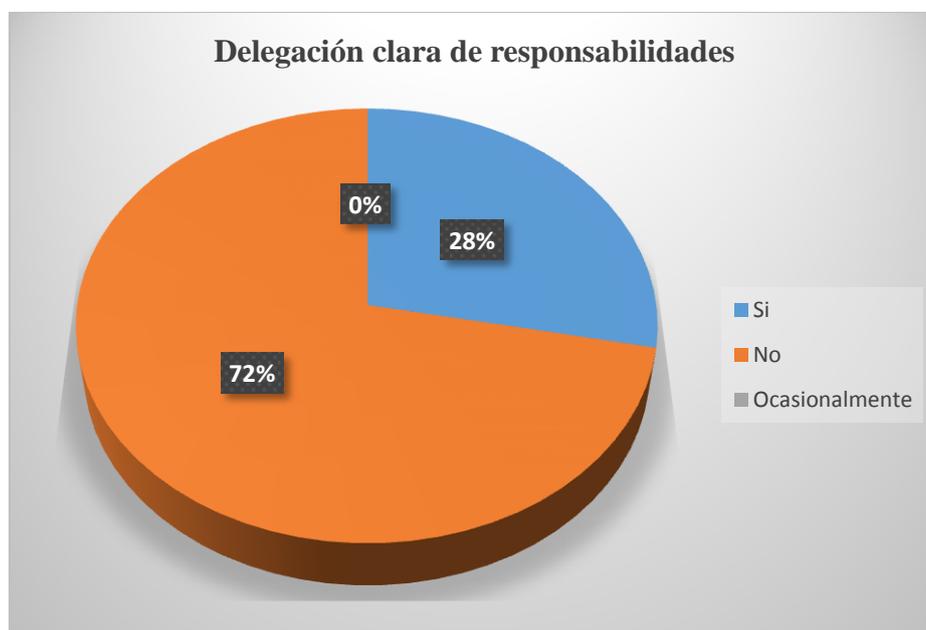


Gráfico N° 12. Delegación clara de responsabilidades  
 Fuente: Entidad pública modelo - Ecuador  
 Elaborado por: los Autores

### **Análisis e interpretación de datos:**

Al indagar sobre la delegación clara de responsabilidades por parte de la autoridad, se pudo identificar que el 72% del grupo de colaboradores, consideran que NO se realiza una delegación de responsabilidades, mientras que el 28% estiman que sí. Éste factor determina que los colaboradores de la entidad en análisis se sienten desmotivados debido a la inadecuada delegación de responsabilidades, lo cual

determina que se sientan poco valorados debido a la falta de reconocimiento de sus capacidades.

**Indicador:** Comunicación

**Pregunta N° 11.**

¿Existen medios de comunicación entre las áreas de la Dirección Financiera?

Tabla 12.

*Comunicación entre áreas de la Dirección*

Pregunta 11		
N°	ALTERNATIVAS	RELATIVA
1	Siempre	6%
2	Casi siempre	9%
3	Algunas veces	16%
4	Casi nunca	22%
5	Nunca	47%
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>

Fuente: Entidad pública modelo - Ecuador  
Elaborado por: los Autores

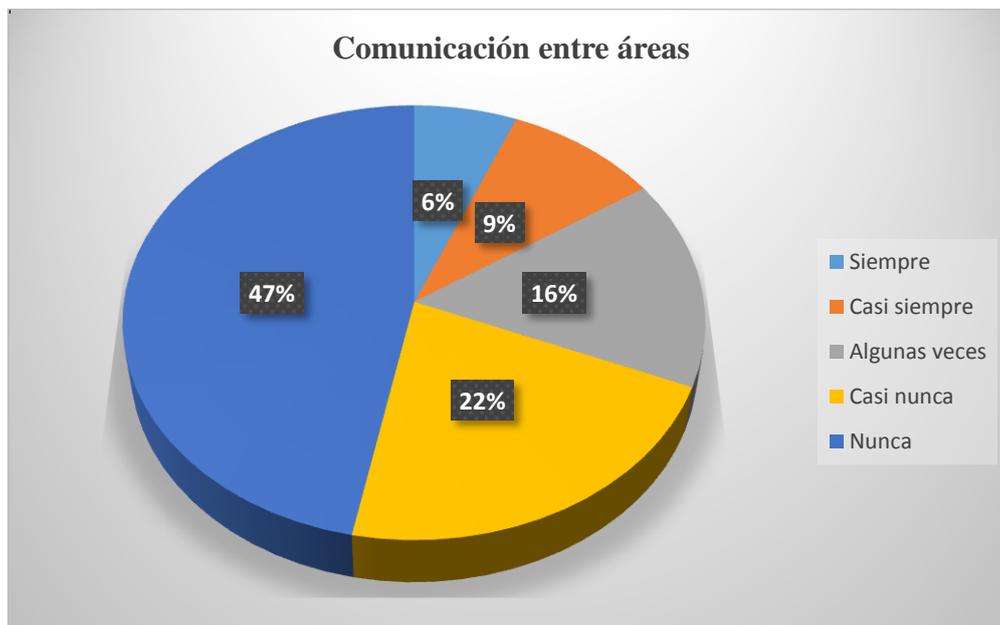


Gráfico N° 13. Comunicación entre áreas de la Dirección

Fuente: Entidad pública modelo - Ecuador  
Elaborado por: los Autores

### **Análisis e interpretación de datos:**

Con relación a la comunicación entre áreas con la Dirección Financiera, se pudo determinar que nunca se comunican en un 47%, seguido del 22% que consideran que casi nunca, el 16% estiman que el nivel de comunicación es medio; es decir, algunas veces. Y finalmente los porcentajes más bajos del 9% y 6% que corresponden a las alternativas de casi siempre y siempre respectivamente. Tomando en consideración que la comunicación es la esencia de una entidad, puesto que determina la interrelación entre los colaboradores durante su desempeño, la entidad en estudio revela que el factor comunicacional se encuentra deteriorado en un alto porcentaje lo cual afecta al clima organizacional y por ende, a la satisfacción de sus colaboradores.

### **Pregunta N° 12**

La comunicación con sus compañeros de trabajo es:

Tabla 13.

*Comunicación entre compañeros de trabajo*

<b>Pregunta 12</b>			
<b>N°</b>	<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>ABSOLUTA</b>	<b>RELATIVA</b>
1	Excelente	1	3%
2	Muy buena	3	9%
3	Buena	9	28%
4	Regular	18	56%
5	Mala	1	3%
<b>TOTAL</b>		<b>32</b>	<b>100%</b>

Fuente: Entidad pública modelo - Ecuador

Elaborado por: los Autores



Gráfico N° 14. Comunicación entre compañeros de trabajo  
Fuente: Entidad pública modelo - Ecuador  
Elaborado por: los Autores

### Análisis e interpretación de datos:

La comunicación entre los compañeros del departamento analizado es regular en un 56%, buena en un 28%, muy buena en un 9%, y finalmente el 1% corresponde a las alternativas de mala y excelente. Esto denota que la comunicación interdepartamental es regular y buena.

### Pregunta N ° 13

¿Existe colaboración entre los compañeros del departamento?

Tabla 14.  
*Colaboración entre compañeros de trabajo*

Pregunta 13		
N°	ALTERNATIVAS	ABSOLUTA RELATIVA
1	Siempre	0 0%
2	Casi siempre	2 6%
3	Algunas veces	19 59%
4	Casi nunca	11 34%
5	Nunca	0 0%
<b>TOTAL</b>		<b>32 100%</b>

Fuente: Entidad pública modelo - Ecuador  
Elaborado por: los Autores

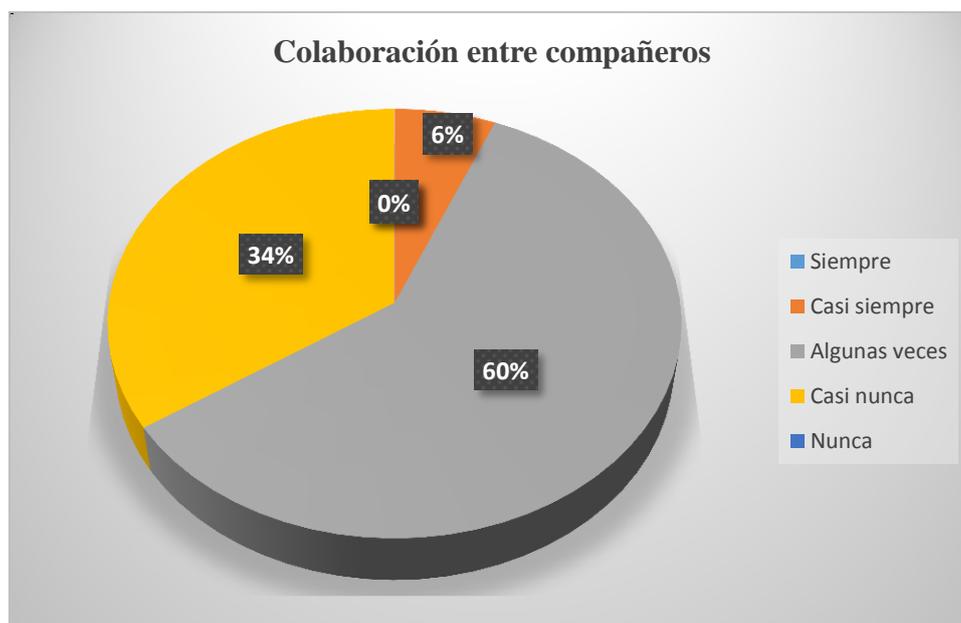


Gráfico N° 15. Colaboración entre compañeros de trabajo  
Fuente: Entidad pública modelo - Ecuador  
Elaborado por: los Autores

#### **Análisis e interpretación de datos:**

La colaboración entre los compañeros de trabajo, en el nivel de relación interdepartamental es una de las variables que se deben considerar puesto que esto parte del clima organizacional. En el caso del departamento en estudio, la colaboración entre compañeros se evidencia en mayor porcentaje que corresponde al 59% en la alternativa algunas veces, seguido de un 31% en la alternativa casi nunca y finalmente el 6% en la alternativa casi siempre.

#### **III.E. Evaluación por indicadores de medición**

Aplicando la técnica de las semaforización propuesta para el análisis de los resultados de la encuesta aplicada, a fin de diagnosticar la situación actual de un departamento financiero de una entidad pública, se tomó como referencia los rangos dados por Norton y Kaplan (2002) como sigue en el siguiente gráfico:

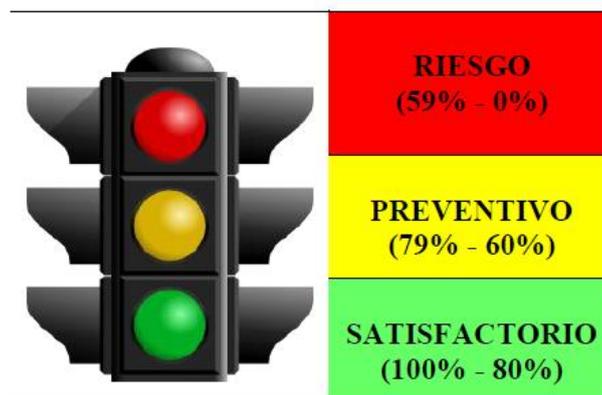


Gráfico N° 16. Técnica de semaforización - evaluación de resultados  
Elaborado por: los Autores

Es importante tomar en consideración que los objetivos al ser medibles, para determinar su alcance, el investigador debe establecer indicadores que le permitan medir el nivel logrado, en la presente investigación, se ha tomado como referencia los rangos de medición dados por Kaplan y Norton en su obra Cuadro de Mando Integral debido a que el objetivo planteado es de carácter organizacional, y por ende permite conocer la situación actual del Departamento Financiero de una entidad pública. Es así que una vez obtenidos los resultados, el porcentaje alcanzado es del 21%, lo cual revela que la condición el área en estudio es de riesgo, debido a que:

- Las condiciones físicas del lugar no son funcionales ni aportan al desempeño laboral de los colaboradores, pues la encuesta revela que el puntaje más alto es del 28%, que lo ubican en un nivel de insatisfacción de los usuarios, considerado riesgoso para la organización, pues disminuye su desempeño laboral.
- En cuanto al indicador trabajo en equipo, la sumatoria porcentual revela que es del 30%, esto quiere decir que a pesar de que, los colaboradores reconocen la importancia de este estilo de trabajo, en el departamento no se fomenta el desarrollo de trabajo en equipo generando dificultades de comunicación.

- En relación a la delegación de responsabilidades en el grupo de colaboradores del departamento en estudio es del 28%, siendo uno de los más altos, pero que a pesar de ello es de riesgo, debido a que no son claramente delegadas.
- En relación al liderazgo departamental el resultado es del 16%, siendo el de menor porcentaje, esto se debe a que el jefe departamental no tiene una actitud abierta hacia los colaboradores, no escucha las opiniones de los demás. La toma de decisiones es otra de las capacidades debilitadas en el líder departamental, siendo el 19%, puesto que los colaboradores estiman que esta no es justa ni equitativa.
- Finalmente, al referirse a la comunicación esta se encuentra muy desgastada en la organización, siendo su calificación del 16%, pues existen medios de comunicación entre las áreas departamentales, pero a pesar de ello no es excelente debido a la falta de colaboración entre los empleados.

Llegando a la conclusión de que el clima organizacional del departamento en estudio es de riesgo, por lo que es importante establecer estrategias de acción que mejoren su condición actual.

Tabla 15.  
*Resumen de Indicadores de medición*

<b>Indicadores de Medición</b>	<b>(%)</b>
<b>CONDICIONES FÍSICAS DEL LUGAR DE TRABAJO</b>	
Funcionalidad del trabajo	28%
Aporte del lugar de trabajo al desempeño laboral	28%
<b>Promedio</b>	28%
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	
Dirección Financiera fomenta y desarrolla el trabajo en equipo.	3%
Dificultades de comunicación efectiva en el grupo	28%
Libertad de expresión	3%
Trabajo en equipo aporta a mejorar el clima laboral	88%
<b>Promedio</b>	30%
<b>LIDERAZGO</b>	
Su jefe ¿tiene una actitud abierta respecto a sus puntos de vista y escucha sus opiniones respecto a cómo llevar a cabo sus funciones?	13%
<b>Promedio</b>	13%
<b>EQUIDAD</b>	
¿Cree usted que la distribución de trabajo dentro de la Dirección Financiera es equitativo?	16%
<b>Promedio</b>	16%
<b>TOMA DE DECISIONES</b>	
La toma decisiones o las órdenes implantadas son justas según su criterio.	19%
<b>Promedio</b>	19%
<b>DELEGACIÓN DE RESPONSABILIDADES</b>	
Son delegadas claramente responsabilidades al interior del grupo de trabajo.	28%
<b>Promedio</b>	28%
<b>COMUNICACIÓN</b>	
Existen medios de comunicación entre las áreas de la Dirección Financiera.	6%
La comunicación con sus compañeros de trabajo es excelente	3%
Existe colaboración entre los empleados de la empresa.	6%
<b>Promedio</b>	16%
<b>PROMEDIO TOTAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	<b>21%</b>

Fuente: Entidad pública modelo - Ecuador  
Elaborado por: los Autores

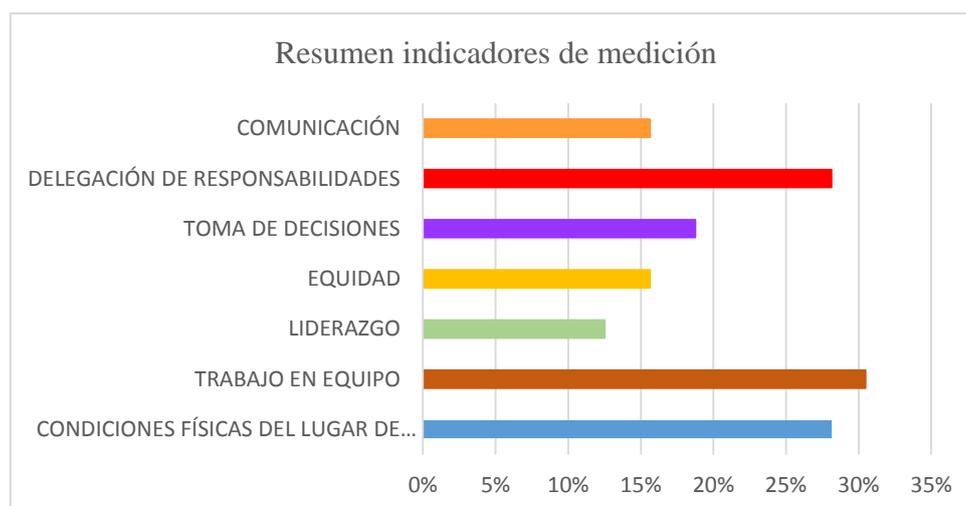


Gráfico N° 17. Resumen de indicadores de medición  
Elaborado por: los Autores

### III.F. Desempeño Laboral

#### III.F.1. Evaluación del Desempeño Laboral del departamento en estudio

A fin de determinar si el clima organizacional incide en el desempeño laboral de los colaboradores en el Departamento Financiero tipo, que es objeto de estudio de la presente investigación, se realizaron las siguientes preguntas:

##### Pregunta 1.

En cuanto al desempeño laboral en su área de trabajo, considera usted que es:

Tabla 16.

*Desempeño laboral del área de trabajo*

Pregunta 1			
N°	ALTERNATIVAS	ABSOLUTA	RELATIVA
1	Excelente	6	19%
2	Muy bueno	7	22%
3	Bueno	19	59%
4	Regular	0	0%
5	Deficiente	0	0%
<b>TOTAL</b>		<b>32</b>	<b>100%</b>

Fuente: Entidad pública modelo - Ecuador  
Elaborado por: los Autores



Gráfico N° 18. Desempeño laboral del área de trabajo  
Elaborado por: los Autores

### Análisis e interpretación de datos:

En cuanto al desempeño laboral los colaboradores departamentales consideran que es bueno en un 59%, para el 22% es muy bueno y únicamente para el 19% es excelente. Estos datos revelan que los colaboradores de la entidad en estudio, están conscientes de que su desempeño laboral no está en óptimas condiciones, lo cual determina que existe una posibilidad de aceptación de un proceso de mejora.

### Pregunta 2.

En relación a los objetivos de su cargo, marque en que escala está el logro de ellos.

Tabla 17.

*Eficacia en el trabajo*

PREGUNTA 2			
ESCALA	DESCRIPCIÓN DE LA ESCALA	ABSOLUTA	RELATIVA
5	Supera ampliamente	2	6%
4	Supera	3	9%
3	Alcanzó el objetivo	17	53%
2	Cerca de alcanzar el objetivo	8	25%
1	No alcanzó el objetivo	2	6%
<b>TOTAL</b>		<b>32</b>	<b>100%</b>

Fuente: Entidad pública modelo - Ecuador

Elaborado por: los Autores



Gráfico N° 19. Eficacia en el trabajo  
Elaborado por: los Autores

### Análisis e interpretación de datos:

Al indagar sobre sí, el desempeño de cada uno de los colaboradores alcanzó las metas de su cargo, se pudo identificar que el 53% si lo hicieron, el 25% cerca de alcanzarlos, el 10% superó las expectativas, el 6% no alcanzaron los objetivos de su puesto de trabajo y el 6% restante superaron ampliamente las expectativas. Estos datos revelan que el desempeño laboral en relación a la eficacia deseada por cada puesto de trabajo se encuentra en la media.

### Pregunta 3.

¿En términos generales, cual es el grado de desarrollo de su competitividad laboral?

Tabla 18.

*Competitividad laboral*

PREGUNTA 3			
ESCALA	DESCRIPCIÓN DE LA ESCALA	ABSOLUTA	RELATIVA
5	Grado A (100%)	2	6%
4	Grado B (75%)	3	9%
3	Grado C (50%)	17	53%
2	Grado D (25%)	8	25%
1	No desarrollada	2	6%
<b>TOTAL</b>		<b>32</b>	<b>100%</b>

Fuente: Entidad pública modelo - Ecuador  
Elaborado por: los Autores



Gráfico N° 20. Competitividad Laboral  
Elaborado por: los Autores

#### **Análisis e interpretación de datos:**

Tomando en consideración de que las encuestas realizadas son anónimas, brindan seguridad a los encuestados, se realizó una pregunta con relación al porcentaje de su evaluación de desempeño del periodo, tomando en consideración que en el área de Finanzas de dicha entidad se aplica la metodología de Martha Alles, se indagó en el rango o grado de competitividad laboral, obteniéndose como resultados los siguientes: en el grado A que corresponde al 100% que es la superación amplia de las expectativas, únicamente dos colaboradores alcanzaron dicho nivel, esto corresponde al 6%. Seguido del grado B que es el 75% del rango, correspondiente a la superación de la media, el resultado reveló que 3 empleados lo superaron siendo el 9% del universo investigado. En el nivel medio que corresponde al 50% se ubicaron el 53% de la población investigada, es decir son competitivos más no superan el rango medio.

En el rango del 25% de competitividad, que corresponde por debajo de la media, es decir cerca de alcanzar el nivel de competitividad óptimo, se ubicaron 8 empleados

que representan el 25% del universo. Y finalmente, en el rango de competitividad no desarrollada que esta entre el 0% al 19% se identificó a dos personas que representan el 6% de la totalidad investigada.

### III.G. Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral

Una vez analizado los resultados de la evaluación de desempeño de los colaboradores del área en estudio, se indagó sobre el último indicador de estudio que es la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral, para el efecto se realizaron las siguientes dos preguntas.

#### Pregunta 4.

¿Considera usted que el clima organizacional incide en el desempeño laboral?

Tabla 19.

*Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral*

<b>Pregunta 4</b>			
<b>Nº</b>	<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>ABSOLUTA</b>	<b>RELATIVA</b>
1	Si	27	84%
2	No	5	16%
<b>TOTAL</b>		<b>32</b>	<b>100%</b>

Fuente: Entidad pública modelo - Ecuador

Elaborado por: los Autores



Gráfico N° 21. Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral  
 Elaborado por: los Autores

**Análisis e interpretación de datos.**

Los empleados que forman parte del departamento de estudio consideran que, si índice o influye el clima laboral en el desempeño de los colaboradores en un 84%, mientras que un número reducido consideran que no en un 16%. Estos datos revelan que existe claro conocimiento por parte de los colaboradores sobre la importancia de un adecuado clima organizacional en relación al desempeño en sus actividades laborales, factor favorable para establecer una Propuesta de Mejora del ambiente laboral.

**Pregunta 5.**

¿Cuál es el nivel de impacto de la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de su área de trabajo?

Tabla 20  
*Nivel de impacto del clima organizacional en el desempeño laboral*

<b>PREGUNTA 5</b>			
<b>DESCRIPCIÓN</b>			
<b>DE LA</b>	<b>ABSOLUTA</b>	<b>RELATIVA</b>	
<b>ESCALA ESCALA</b>			
3 Alto	23	72%	
2 Medio	7	22%	
1 Bajo	2	6%	
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Entidad pública modelo - Ecuador  
 Elaborado por: los Autores



Gráfico N° 22. *Nivel de impacto del clima organizacional en el desempeño laboral*  
Elaborado por: los Autores

#### **Análisis e interpretación de datos:**

Al indagar sobre el nivel de impacto de la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de cada uno de los colaboradores del Departamento Financiero en estudio, se pudo identificar que el 72% consideran que los factores son de alto impacto, seguido del 22% que piensan que son de mediano impacto y finalmente el 6% dicen que no tiene ninguna relación la incidencia del clima organizacional en su rendimiento.

#### **Pregunta 6.**

De los siguientes factores del clima organizacional, al de ellos tiene mayor influencia en el desempeño laboral.

Tabla 21.

*Factores del clima organizacional de mayor incidencia en el desempeño laboral*

<b>Pregunta 6</b>			
N°	ALTERNATIVAS	ABSOLUTA	RELATIVA
1	Condiciones del lugar de trabajo	28	88%
2	Trabajo en equipo	17	53%
3	Liderazgo	32	100%
4	Equidad	32	100%
5	Toma de decisiones	32	100%
6	Delegación de responsabilidades	27	84%
7	Comunicación	32	100%

Fuente: Entidad pública modelo - Ecuador  
Elaborado por: los Autores

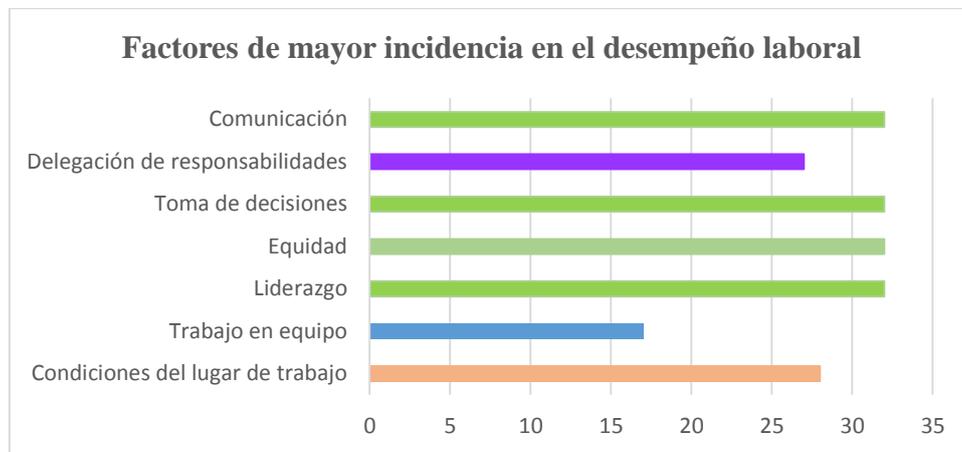


Gráfico N° 23. Factores del clima organizacional de mayor incidencia en el DL  
Elaborado por: los Autores

### **Análisis e interpretación de datos**

Al indagar sobre cuáles de los factores del clima organizacional tienen mayor incidencia en el desempeño laboral de los colaboradores, la mayoría que representa el 100% coincidieron que los factores de mayor influencia son la capacidad de liderazgo de las autoridades, la equidad en la distribución de tareas, al igual que la comunicación. Mientras que otros factores sin dejar de ser importante, no tienen la misma incidencia, siendo estos: las condiciones del lugar de trabajo en un 88%, seguido de la delegación de responsabilidades en un 27% y finalmente el trabajo en equipo en un 53%.

## CAPÍTULO IV

### PROPUESTA

#### IV.A. Nombre de la propuesta

Plan de Mejora del clima organizacional para el Departamento Financiero (tipo) de una Entidad Pública.

#### IV.B. Objetivo de la propuesta

Proporcionar al Departamento Financiero, un Plan de Mejora del clima organizacional, a fin de perfeccionar el desempeño laboral de sus colaboradores.

#### IV.C. Estructura de la propuesta

El Plan de Mejora del clima organizacional para el Departamento Financiero (tipo) de una entidad pública, se encuentra direccionado a perfeccionar cuatro indicadores que se encuentran en situación de riesgo.



Gráfico N° 24: Estructura de la Propuesta  
Elaborado por: los Autores

La propuesta es un plan de mejora direccionado a mejorar los factores del clima organizacional que se encuentran más debilitados, siendo estos:

- **Trabajo en equipo**, para el cual se propone desarrollar la capacidad de trabajar en equipo de cada uno de los colaboradores y directivos del departamento financiero, para el efecto se realizan acciones iniciales para generar compromiso organizacional mediante la difusión de la misión y visión del departamento, luego de ello realizar un diagnóstico para identificar la problemática y organizar grupos de trabajo que promuevan el compromiso organizacional y la colaboración de los colaboradores. (Cuadro 3)
- **Estilo de gestión y liderazgo participativo**, el plan de mejora de este factor está enfocado a formar la capacidad de liderazgo y gestión de los jefes departamentales, para el efecto se realizan talleres participativos, cursos para la formación de liderazgo, de tal forma que se logre interacción entre los niveles jerárquicos y se mejore los niveles de gestión de los mandos medios y estratégicos. (Cuadro 4)
- **Desarrollo personal**, es importante en toda organización considerar el desarrollo personal de los colaboradores, pues esto genera autoconfianza en ellos, aportan al crecimiento del grupo de trabajo y por ende del departamento, elevándose de esta manera el alcance de las metas departamentales; para alcanzar este logro se propuso elaborar un plan de carrera que mejore las capacidades de los miembros del departamento en estudio, impartir cursos de capacitación a directivos y colaboradores. (Cuadro 5)
- **Comunicación**, este factor es esencial en el crecimiento y desarrollo de toda organización, para el efecto el plan de mejora busca incrementar los niveles de

comunicación entre los colaboradores, para el efecto se propuso realizar actividades de integración interdepartamental, cursos de comunicación efectiva, talleres sobre conocimientos y habilidades comunicativas. (Curso 6)

Cuadro 3.

*Plan de Mejora para fomentar el trabajo en equipo*

<b>NOMBRE DEL PROYECTO:</b> Formación de la capacidad de trabajo en equipo.						
<b>OBJETIVO DEL PROYECTO:</b> Desarrollar la capacidad de trabajar en equipo en los colaboradores y directivos del Departamento Financiero en estudio.						
<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>ACCIONES</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>PLAZO</b>	<b>PRESUPUESTO</b>
Difundir la misión, visión y objetivos departamentales.	Charla informativa	Director Financiero	100% de colaboradores conocen la filosofía departamental.	Tecnológicos: presentaciones digitales. Materiales: Papelería.	1 semana	300,00
Identificar la problemática departamental.	Taller participativo.	Todo el equipo de trabajo.	100% de problemas identificados.	Matriz árbol de problemas.	1 semana	300,00
Organizar grupos de trabajo, proponer soluciones.	Taller de refuerzo (actividad grupal)	Jefes de cada grupo de trabajo (elección participativa – democrática)	Número de soluciones en relación a cada problema.	Matriz árbol de soluciones.	1 semana	300,00
Revisar proyectos departamentales.	Reuniones departamentales para analizar y aprobar proyectos.	Director Financiero	Aumento de participación e integración grupal.	Software de gestión de proyectos.	Todo el año	2.000,00
Generar espacios de cohesión grupal, participación y diversión departamental.	Eventos deportivos. Patrocinio de cenas. Excursiones.	Asesores financieros.	Aumento de los niveles de participación de los colaboradores del departamento.	Plan del programa. Transporte (según la actividad) Artículos deportivos.	1 actividad cada tres meses.	1.600,00
<b>COSTO DEL PROYECTO USD \$</b>						<b>4.500,00</b>

Fuente: Entidad pública modelo - Ecuador  
Elaborado por: los Autores

Cuadro 4.

*Plan de Mejora para la formación de un estilo de gestión y liderazgo participativo*

<b>NOMBRE DEL PROYECTO:</b> Formación de un estilo de gestión y liderazgo participativo.						
<b>OBJETIVO DEL PROYECTO:</b> Desarrollar las capacidades de gestión de los jefes del Departamento Financiero en estudio.						
<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>ACCIONES</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>PLAZO</b>	<b>PRESUPUESTO</b>
Implementar acciones para el desarrollo del liderazgo participativo.	Curso de capacitación sobre liderazgo participativo.	Director departamental.	Aumento de acciones participativas en el Departamento financiero en estudio.	Facilitador. Equipos informáticos. Sala de capacitación. Material de Apoyo.	1 mes	400,00
	Realizar acciones de dirección participativa con sus colaboradores	Jefes departamentales.	Mejorar los niveles de gestión en el Departamento Financiero en estudio.		Todo el año	1200,00
<b>COSTO DEL PROYECTO USD \$</b>						<b>1.600,00</b>

Fuente: Entidad pública modelo - Ecuador  
Elaborado por: los Autores

Cuadro 5.

*Plan de Mejora para el desarrollo personal de colaboradores del DF (tipo)*

<b>NOMBRE DEL PROYECTO:</b> Plan de desarrollo personal						
<b>OBJETIVO DEL PROYECTO:</b> Dotar al personal del Departamento Financiero el entrenamiento necesario para desarrollar sus capacidades, a fin de alcanzar las metas departamentales.						
<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>ACCIONES</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>PLAZO</b>	<b>PRESUPUESTO</b>
Desarrollar un plan de carrera para el personal del departamento.	Reuniones para la elaboración de un plan de carrera que responda a las necesidades del área en estudio	Director del área de Recursos Humanos.  Director Financiero.	Alcance de objetivos departamentales.	Facilitador Equipos informáticos Material de apoyo.	2 meses	700,00
Desarrollar capacidades específicas en cada uno de los colaboradores del Departamento.	Cursos y talleres de formación.	Director Financiero	Mejores resultados en la evaluación de desempeño.		2 meses	2.000,00
Mejorar el clima organizacional del Departamento Financiero en estudio.	Cursos de capacitación a directivos sobre mejoramiento del clima organizacional.	Director del área de Recursos Humanos.	Niveles de clima organizacional mejorados.		2 meses	1.000,00
					<b>COSTO DEL PROYECTO USD \$</b>	<b>3.700,00</b>

Fuente: Entidad pública modelo - Ecuador  
Elaborado por: los Autores

Cuadro 6.

*Plan de Mejora para el proceso de comunicación del DF (tipo)*

<b>NOMBRE DEL PROYECTO:</b> Mejoramiento de la comunicación departamental.						
<b>OBJETIVO DEL PROYECTO:</b> Incrementar los niveles de comunicación entre los colaboradores del Departamento Financiero.						
<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>ACCIONES</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>PLAZO</b>	<b>PRESUPUESTO</b>
Establecer buenas relaciones entre jefes y colaboradores departamentales.	Actividades de integración intradepartamental. (deportivas, excursiones)	Director Financiero.	Mayor nivel de comunicación intradepartamental.	Transporte. Material de campo.	1 vez cada seis meses.	400,00
Mejorar los niveles de comunicación entre los colaboradores del departamento en estudio.	Cursos de comunicación efectiva.	Director Financiero	Mayor nivel de comunicación intradepartamental.	Facilitador Equipos informáticos Internet Material de soporte	1 semana	1.000,00
	Taller sobre conocimientos y habilidades comunicativas.	Director Financiero			1 semana	1.000,00
<b>COSTO DEL PROYECTO USD \$</b>						<b>2.400,00</b>

Fuente: Entidad pública modelo - Ecuador

Elaborado por: los Autores

#### IV.D. Análisis costo – beneficio de la propuesta

##### IV.D.1. Costo de la propuesta

Siendo el plan de mejora propuesto, el medio para mejorar el clima organizacional del Departamento Financiero en estudio, y considerando que es una entidad de Estado, es necesario determinar el costo de la propuesta, para que sea incorporado en el presupuesto anual departamental.

El costo de cada una de las actividades fueron determinadas en relación al tipo de actividad; así, el costo de la misma en cuanto a los cursos y talleres de capacitación se tomó como referencia los precios de productos similares y las actividades internas del departamento y que son ejecutada por los colaboradores están dada por el valor horas hombre. De esta manera, se determinó los costos de cada plan, de cuya sumatoria se estableció que el costo total es de \$12.200,00 USD.

Tabla 22

*Plan de Mejora para el proceso de comunicación del DF (tipo*

N°	Nombre del Proyecto	USD \$
1	Plan de mejora para fomentar el trabajo en equipo	4.500,00
2	Plan de Mejora para la formación de un estilo de gestión y liderazgo participativo	1.600,00
3	<i>Plan de Mejora para el desarrollo personal de colaboradores del DF (tipo)</i>	3.700,00
4	<i>Plan de Mejora para el proceso de comunicación del DF (tipo)</i>	2.400,00
<b>COSTO TOTAL DEL PLAN DE MEJORA PROPUESTO USD \$</b>		<b>12.200,00</b>

Elaborado por: los Autores

##### IV.D.2. Beneficios de la propuesta

El plan de mejoras ha sido elaborado de una manera organizada, priorizando y planificando acciones que serán incorporadas en el Plan Estratégico Departamental, a fin de asegurar su implementación y seguimiento. Garantizando el mejoramiento del

clima organizacional que va en beneficio de niveles de desempeño laboral de todo el personal que trabaja en él.

Los beneficios de la propuesta en el presente caso no pueden ser valorados financieramente, puesto que hay que considerar que las empresas de Estado no generan rentabilidad, sino se ve reflejado en la satisfacción de los usuarios de los servicios públicos. Y en el caso del Departamento Financiero, se mide en función de indicadores de gestión de las metas alcanzadas, siendo los beneficios directos los siguientes:

- Los colaboradores departamentales se sentirán identificados con el departamento que laboran, al valorar su filosofía organizacional.
- Los colaboradores identifican problemas departamentales y generan propuestas efectivas para solucionarlas.
- Se evidenciará mayor participación e integración grupal entre los miembros del Departamento Financiero.
- Aumento de acciones participativas en el Departamento financiero en estudio.
- Mejora los niveles de gestión en el Departamento Financiero en estudio.
- Mejores resultados en las evaluaciones de desempeño aplicadas a todos los miembros del Departamento financiero en estudio.
- Mejora del clima organizacional.
- Mejor nivel de comunicación inter e intra departamental.

## CAPÍTULO IV CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### V.A. Conclusiones

Varios teóricos con especialización en la Administración de Empresas, han dado sus aportes en torno a diversos temas, entre ellos: el clima laboral y el desempeño laboral; pudiéndose ver que:

- Los aportes de Litwin (1971), Gómez (2004), Chiavenato (2007) coinciden en que el clima organizacional, es el ambiente interno de la organización en la que se desenvuelven los colaboradores de una entidad, en el cual existen factores determinantes como el tipo de liderazgo, manejo de grupo, desarrollo personal que los motivan para tener un mejor nivel de desempeño. Es decir, el clima organizacional se refiere específicamente, a las propiedades motivacionales del ambiente laboral, es decir, a los aspectos de la organización que llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos de motivaciones en los integrantes.
- En cuanto al desempeño laboral, está relacionado con las satisfacciones de los colaboradores, por lo que se puede decir que, cuando existe un clima organizacional favorable, el nivel de satisfacción de los colaboradores es mayor y tiene impacto en el adecuado nivel de desempeño. En conclusión la motivación es el motor en el rendimiento laboral de los colaboradores.

Como resultado del diagnóstico del clima laboral de manera general se puede concluir que el Departamento Financiero analizado se encuentra en riesgo laboral, pues el clima organizacional reveló resultados importantes descritos a continuación.

- **Indicador:** Condiciones físicas del lugar de trabajo

Los resultados de la encuesta revelaron que las condiciones físicas del lugar en cuanto a funcionalidad son muy cómodas, cómodas, soportables para realizar sus actividades laborales en un 28%. Condición que está muy por debajo de la media, siendo una situación de riesgo para los colaboradores, por cuanto no se sienten cómodos física y funcionalmente en los lugares de trabajo.

- **Indicador:** Trabajo en equipo

Con relación a las relaciones interpersonales y de trabajo en equipo en el Departamento Financiero analizado se evidenció que la Dirección del área, no fomenta y desarrolla actividades con este fin, al igual que existen dificultades de comunicación en los grupos de trabajo, observándose un resultado del 30 % lo cual indica que existe riesgo labora. A pesar de que no se trabaja en equipo, los colaboradores están conscientes de que es necesario fomentar este estilo de trabajo, pues garantizaría el mejoramiento del clima organizacional.

- **Indicador:** Liderazgo

En cuanto a la capacidad de liderazgo de la dirección del área en estudio es totalmente negativa, pues se evidencia que no existe respuesta por parte de los empleados a la forma de liderazgo actual, pues no considera sus opiniones, lo cual desgasta su capacidad de líder en el grupo.

- **Indicador:** Equidad

Los resultados de la investigación permitieron evidenciar que la delegación de funciones en forma equitativa a los colaboradores es reducida, pues recae en un número reducido de colaboradores. Pues el resto de ellos sienten que no existe distribución adecuada.

- **Indicadores:** Toma de decisiones – Delegación de funciones

Uno de los puntos críticos en la toma de decisiones es la falta de equidad, puesto esto determina si el director o responsable de ellas considera y siente confianza en sus colaboradores, lo cual en el área de estudio no se evidencia, debido a que la delegación de funciones es reducida, pues los resultados revelan que es de apenas el 28%, lo cual debilita el desempeño de los colaboradores.

- **Indicador:** Comunicación

La comunicación es el corazón de toda entidad; por tanto, un adecuado sistema de comunicación permite que se generen vínculos de relaciones interpersonales que brindan seguridad a los líderes departamentales, es así que al analizar este factor se pudo determinar que son muy reducidos los medios de comunicación interdepartamentales, la comunicación entre compañeros y colaboración entre ellos revelan un situación de riesgo.

## **V.B. Recomendaciones**

En tal circunstancia, analizando los resultados de la investigación realizada y el nivel de apertura de los colaboradores del área, se recomienda que:

- ~ Se tome en consideración el plan de mejorar del clima organizacional, tomando en cuenta los cuatro indicadores propuestos, a fin de que se pueda disminuir el impacto de los factores analizados en el desempeño laboral de los colaboradores. Tomando en consideración, que la entidad en estudio presenta bajos niveles de comunicación, deficiencias en las tomas de decisiones, sesgos en la asignación de responsabilidades y por ende, un nivel de liderazgo debilitado.

- ~ Se incluya la propuesta en el Plan Operativo Anual del Departamento en estudio, para que las actividades puedan ser financiadas en el presupuesto del siguiente periodo de ejecución de actividades.
- ~ Establecer un proceso de evaluación continua en el Departamento Financiero analizado, a fin de realizar un seguimiento y control del cumplimiento de funciones y actividades de sus colaboradores.
- ~ Realizar la medición del clima organizacional, al menos una vez por periodo para identificar los niveles de riesgo organizacional y mejorar la situación del Departamento continuamente a través de la aplicación de correctivos pertinentes y oportunos.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2004). *Desempeño por competencias: Evaluación de 360°*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2009). *Codesarrollo; una nueva forma de aprendizaje para alcanzar la estrategia organizacional*. Buenos Aires: Editorial Gránica S.A.
- Asamblea Constituyente. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Recuperado el 03 de 04 de 2015, de [http://www.asambleanacional.gov.ec/documentos/constitucion\\_de\\_bolsillo.pdf](http://www.asambleanacional.gov.ec/documentos/constitucion_de_bolsillo.pdf)
- Barón, M. (2006). *Análisis de las experiencias de dos organizaciones en su objetivo de incorporar la dimensión del manejo de conflictos en la cultura organizacional*. Lima: UNIANDES.
- Bordas Martínez, M. J. (2016). *Gestión Estratégica del Clima Laboral*. Madrid: UNED Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias*. Madrid: Editorial Trillas.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos: el capital de las organizaciones* (Octava edición ed.). México D.F. : Mc Graw Hill.
- Fernández. (1991). *Clima Organizacional*.
- Gómez, C. (2004). *Diseño, construcción y Validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ítem*. Obtenido de Cuadernos Hispanoamericanos De Psicología 1: [http://portalweb.ucatolica.edu.co/easyWeb2/acta/pdfs/n11/art\\_8\\_acta\\_11.pd](http://portalweb.ucatolica.edu.co/easyWeb2/acta/pdfs/n11/art_8_acta_11.pd)
- Kaplan R y Norton D. (2002). *Cuadro de mando integral*. Barcelona: Gestión 2000.
- Litwin, G. H. (1971). *Clima y motivación: un caso de estudio*. Editorial Prentice Hall.
- Mayor Ravines, M. G. (2009). Clima Organizacional en las Entidades Públicas. *Actualidad Gubernamental*(N° 13).
- MRL, M. d. (12 de 07 de 2005). *Código de Trabajo - Codificación del Código de Procedimiento Civil, publicada en el Suplemento del Registro Oficial No. 58*. Obtenido de <http://www.justicia.gob.ec/wp-content/uploads/2015/05/CODIGO-DEL-TRABAJO.pdf>
- PNBV. (2013). *Plan Nacional del Buen Vivir: versión 2013 - 2017*. Obtenido de <http://www.buenvivir.gob.ec/>
- Robbins, S. (2006). *Comportamiento Organizacional: teoría y práctica* (séptima edición ed.). México D.F. : Prentice Hall Hispanoamericana S.A.

Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento Organizacional* (décima edición ed.). México D.F.: Pearson Educación.

Schein, E. H. (1991). *Organizational culture and leadership*.

Serna, H. (2014). *Gerencia Estratégica: Teoría, Metodología, Mapas Estratégicos, Índices de Gestión, Alineamiento Estratégico, Ejecución Estratégica*. Bogotá: Editorial 3R.

Soria, I. (21 de Agosto de 2014). *Inspiring Benefits*. Recuperado el 24 de Mayo de 2015, de Qué es la evaluación 360°: <http://blog.inspiringbenefits.com/recursos-humanos/que-es-la-evaluacion-360o/>

Torres, A. (30 de Noviembre de 2010). *Feedback 360 grados*. Veracruz, México.

Turbán Felix, R. (2016). *Medición del clima organizacional* . Obtenido de Educar Chile:  
<http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001/File/Medicion%20del%20clima%20aboral.pdf>

# **ANEXOS**

## ANEXO N° 1

### UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO Carrera de Ingeniería Comercial

#### Encuesta dirigida a:

Colaboradores del Departamento Financiero tipo de una Entidad Pública.

#### Objetivo de Investigación:

- ~ Conocer la situación actual de un departamento financiero tipo de una entidad pública, respecto del manejo del clima organizacional.

#### Indicaciones:

- Marque con una X la respuesta que usted considere correcta.
- Los datos que usted proporcione a la presente investigación son de carácter confidencial.

**Indicador:** Condiciones físicas del lugar de trabajo

#### Pregunta N° 1.

Su lugar de trabajo en cuanto a ventilación, iluminación, limpieza, temperatura, ergonomía es:

- ~ Muy cómoda \_\_\_\_\_
- ~ Cómoda \_\_\_\_\_
- ~ Soportable \_\_\_\_\_
- ~ Incomoda \_\_\_\_\_
- ~ Muy incomoda \_\_\_\_\_

#### Pregunta N° 2.

Su área de trabajo y del resto de su espacio físico, ayudan para el buen desempeño laboral.

Siempre

- ~ Siempre \_\_\_\_\_
- ~ Casi siempre \_\_\_\_\_
- ~ Algunas veces \_\_\_\_\_
- ~ Casi nunca \_\_\_\_\_
- ~ Nunca \_\_\_\_\_

**Indicador:** Trabajo en Equipo

#### Pregunta N° 3.

En la Dirección Financiera se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo.

- ~ Siempre \_\_\_\_\_
- ~ Casi siempre \_\_\_\_\_
- ~ Algunas veces \_\_\_\_\_

- ~ Casi nunca \_\_\_\_\_
- ~ Nunca \_\_\_\_\_

**Pregunta N° 4.**

Tiene dificultad de mantener relaciones y una comunicación efectiva con los miembros de su grupo de trabajo.

- ~ Siempre \_\_\_\_\_
- ~ Casi siempre \_\_\_\_\_
- ~ Algunas veces \_\_\_\_\_
- ~ Casi nunca \_\_\_\_\_
- ~ Nunca \_\_\_\_\_

**Pregunta N° 5.**

Durante sus actividades laborales en grupo, puede expresar su opinión o punto de vista aun cuando sea contraria a los demás miembros.

- ~ Siempre \_\_\_\_\_
- ~ Casi siempre \_\_\_\_\_
- ~ Algunas veces \_\_\_\_\_
- ~ Casi nunca \_\_\_\_\_
- ~ Nunca \_\_\_\_\_

**Preguntas N° 6.**

¿Considera usted que el trabajo en equipo ayuda a mejorar el ambiente laboral dentro de la Dirección Financiera?

- Si \_\_\_\_\_
- No \_\_\_\_\_

**Indicador: Liderazgo**

**Pregunta N° 7.**

Su jefe inmediato, ¿tiene una actitud abierta respecto a sus puntos de vista y escucha sus opiniones respecto a cómo llevar a cabo sus funciones?

- Siempre \_\_\_\_\_
- Casi siempre \_\_\_\_\_
- Algunas veces \_\_\_\_\_
- Casi nunca \_\_\_\_\_
- Nunca \_\_\_\_\_

**Indicador: Equidad**

**Pregunta N° 8.**

¿Cree usted que la distribución de trabajo dentro de la Dirección Financiera es equitativo?

- Siempre \_\_\_\_\_
- Casi siempre \_\_\_\_\_
- Algunas veces \_\_\_\_\_
- Casi nunca \_\_\_\_\_
- Nunca \_\_\_\_\_

**Indicador: Toma de decisiones**

**Pregunta N° 9**

La toma decisiones o las órdenes implantadas son justas según su criterio.

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

Ocasionalmente \_\_\_\_\_

**Indicador: Delegación de responsabilidades**

**Pregunta N ° 10.**

Son delegadas claramente responsabilidades al interior del grupo de trabajo

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

Ocasionalmente \_\_\_\_\_

**Indicador: Comunicación**

**Pregunta N° 11.**

Existen medios de comunicación entre las áreas de la Dirección Financiera.

Siempre \_\_\_\_\_

Casi siempre \_\_\_\_\_

Algunas veces \_\_\_\_\_

Casi nunca \_\_\_\_\_

Nunca \_\_\_\_\_

**Pregunta N° 12**

La comunicación con sus compañeros de trabajo es:

Excelente \_\_\_\_\_

Muy buena \_\_\_\_\_

Buena \_\_\_\_\_

Regular \_\_\_\_\_

Mala \_\_\_\_\_

**Pregunta N ° 13**

Existe colaboración entre los empleados de la empresa.

Siempre \_\_\_\_\_

Casi siempre \_\_\_\_\_

Algunas veces \_\_\_\_\_

Casi nunca \_\_\_\_\_

Nunca \_\_\_\_\_

**Agradecemos su colaboración.**