



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**

## **FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

### **CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

#### **PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

---

#### **“PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA LABORAL Y CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA PASTEURIZADORA TANILACT DE LA CIUDAD DE LATACUNGA PROVINCIA DE COTOPAXI AÑO 2023”**

---

Proyecto de Investigación presentado previo a la obtención del Título de  
Licenciadas en Administración de Empresas

**Autores:**

Chiluisa Imbaquingo Pamela Lizbeth

Toaquiza Tipán Margarita Fernanda

**Tutor:**

Dra. Guaigua Vizcaíno Jenny Marisol

**LATACUNGA-ECUADOR**

**FEBRERO 2023**

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA

“Yo Toaquiza Tipan Margarita Fernanda y Chiluisa Imbaquingo Pamela Lizbeth declaro ser autores del presente proyecto de investigación: **“Plan de mejoramiento del clima laboral y cultura organizacional de la empresa Pasteurizadora Tanilact, de la Ciudad, de Latacunga, Provincia de Cotopaxi, año 2023”**, siendo la Dra. Jenny Marisol Guaigua Vizcaíno tutora del presente trabajo de investigación; y eximo expresamente a la Universidad Técnica de Cotopaxi y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.



.....  
Toaquiza Tipan Margarita Fernanda  
Número de C.I. 175117558-7



.....  
Chiluisa Imbaquingo Pamela Lizbeth  
Número de C.I. 172729152-6

## AVAL DEL TUTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

En calidad de Tutora del Trabajo de Investigación sobre el título:

**“PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA LABORAL Y CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA PASTEURIZADORA TANILACT CIUDAD DE LATACUNGA PROVINCIA DE COTOPAXI AÑO 2023”**, de Chiluisa Imbaquingo Pamela Lizbeth y Toaquiza Tipán Margarita Fernanda, de la carrera Administración de Empresas, considero que dicho Informe Investigativo cumple con los requerimientos metodológicos y aportes científico-técnicos suficientes para ser sometidos a la evaluación del Tribunal de Validación de Proyecto que el Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Cotopaxi designe, para su correspondiente estudio y calificación.

Latacunga, febrero,2023



Dra.: Jenny Marisol Guaigua Vizcaíno

**TUTORA**

## APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN

En calidad de Tribunal de Lectores, aprueban el presente Informe de Investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi, y por la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas; por cuanto, las postulantes: Pamela Lizbeth Chiluisa Imbaquingo y Margarita Fernanda Toaquiza Tipan con el título de Proyecto de Investigación: “Plan de mejoramiento del clima laboral y cultura organizacional de la empresa Pasteurizadora Tanilact de la ciudad de Latacunga Provincia de Cotopaxi año 2023.” han considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de Sustentación Final del Proyecto.

Por lo antes expuesto, se autoriza realizar los empastados correspondientes, según la normativa institucional.

Latacunga, Febrero, 2023

Para constancia firman:



**Lector 1 (Presidente)**  
**Dr. Walter Navas**  
**C.C: 050147505-7**



**Lector 2**  
**Mgs. Angelita Romero**  
**C.C: 050324111-9**



**Lector 3**  
**Mgs. Julio Salazar**  
**C.C: 050117350-4**

## **DEDICATORIA**

*Este trabajo de tesis le dedico a mi madre Lucitania, que estuvo siempre a mi lado quien es mi motivación a seguir y mi pilar fundamental para lograr mis sueños, siempre ha estado en momentos preciso para extenderme su mano, por convertir los malos pasos en momentos de reflexión, por escucharme, por prestarme su hombro para desahogarme en momentos difíciles, por ello en estas cortas líneas te digo gracias por darme la vida y ser mi madre y mi amiga.*

*Gracias por tu paciencia y tus palabras de aliento por todo el apoyo brindado y ser un ejemplo a seguir este logro es gracias a ti.*

*Gracias por enseñarme a creer en mí.*

**Pamela Chiluisa**

## **DEDICATORIA**

*Este proyecto de investigación, le dedico a Dios por haberme dado la vida y permitir el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional.*

*A mis padres Xavier y Blanca por ser el pilar fundamental más importante y quienes con su amor, paciencia y esfuerzo me han permitido llegar a cumplir hoy un sueño más, gracias por inculcar los valores, la valentía en mí y el gran ejemplo de esfuerzo.*

*A mis hermanos que siempre han estado conmigo, por su apoyo incondicional, durante todo este proceso para lograr mi objetivo, y por último a toda mi familia porque con sus consejos y palabras de aliento hicieron de mí una mejor persona y de una u otra forma me demuestran la gran de que tienen en mí.*

**Fernanda Toaquiza**

## **AGRADECIMIENTO**

*A Dios por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, por ser la fuente espiritual de mi felicidad y mi fortaleza en momentos de debilidad y sobre todo por hacer posible que logre concluir con esta hermosa carrera y con el trabajo de investigación.*

*Agradezco a mis padres Kleber y Lucitania quienes han sido las personas que me han inculcado valores me han brindado su apoyo, motivación y sobre todo confianza durante mi etapa de formación profesional.*

*A mis hermanos Estalin y Anahí por brindarme su apoyo su risa, que me han ayudado a seguir adelante que gracias a ellos adquirí el don de la paciencia y la reflexión, a mis abuelos Rosalino y Virginia que fueron una parte esencial de mi formación, en mi educación y mis valores como persona. Un reconocimiento a mi director de tesis la doctora Jenny Marisol Guaigua Vizcaíno por brindar su orientación, transmitir confianza y dirección en el desarrollo de mi tesis.*

**Pamela Chiluisa**

## **AGRADECIMIENTO**

*En primer lugar, quiero expresar mi agradecimiento a Dios, por haberme guiado y acompañado a lo largo de mi carrera.*

*Agradezco también a mis padres, ellos me enseñaron que el éxito no es fácil, si se quiere lograr algo en la vida, hay que trabajar, perseverar y luchar diariamente para ese propósito.*

*Así mismo agradezco a mi tutora Dra. Jenny Marisol Guaigua Vizcaíno, quien me apoyo y motivo para culminar con mi tesis, y porque siempre me brindo y sus conocimientos cuando necesite de su ayuda y por último agradezco profundamente a la Universidad Técnica de Cotopaxi por haberme formado profesionalmente.*

**Fernanda Toaquiza**

# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

**TITULO: “PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA LABORAL Y CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA PASTEURIZADORA TANILACT DE LA CIUDAD DE LATACUNGA PROVINCIA DE COTOPAXI AÑO 2023”**

**Autores:**

Chiluisa Imbaquingo Pamela Lizbeth

Toaquiza Tipán Margarita Fernanda

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La presente investigación se desarrolló en la empresa lácteos Pasteurizadora “TANILACT”, con el objetivo de realizar un plan de mejora en el clima laboral y cultura organizacional, variables que serán investigadas en el desarrollo del trabajo, para lo cual se planteó el análisis entre los trabajadores de la empresa dedicada a la producción y comercialización de productos lácteos de exquisitos sabores y de calidad. La empresa que se evalúa es considerada mediana por su producción diaria, está en permanente búsqueda de adelanto en sus objetivos y metas planteadas, particular que debido a múltiples factores no han sido posible de alcanzar. En relación a la metodología, es una investigación de carácter descriptiva, analítica, que permitió medir las variables del clima laboral y cultura organizacional a través de los instrumentos basados en los actores Marvin Weisbord y Daniel Denison 2023. Esta investigación se han considerado dos variables: el Clima laboral y la Cultura organizacional; cuyos elementos han sido analizados y evaluados conjuntamente mediante datos obtenidos con la aplicación de la encuesta a una muestra representativa de 30 trabajadores de la Empresa lácteos Pasteurizadora Tanilact. Concluyendo en la investigación que es necesario mejorar los indicadores de clima laboral y cultura organizacional, y por ende se demuestra pertinencia en la propuesta del Plan de Mejora.

**Palabras clave:** Clima Laboral; Cultura Organizacional; Plan de Mejora; Pasteurizadora Tanilact; Producción.

# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

**THEME: “IMPROVEMENT PLAN IN THE WORK ENVIRONMENT AND ORGANIZATIONAL CULTURE OF THE TANILACT PASTEURIZER COMPANY IN THE LATACUNGA CITY, COTOPAXI PROVINCE, 2023 YEAR”**

**Authors:**

Chiluisa Imbaquingo Pamela Lizbeth  
Toaquiza Tipán Margarita Fernanda

**Tutor:**

Dra: Jenny Marisol Guagua Vizcaíno

## ABSTRACT

The present investigation was developed in the dairy company "Pasteurizer TANILACT", with the objective of carrying out an improvement plan in the work environment and organizational culture, variables that were investigated in the development of this investigation; it was posed an analysis between the workers dedicated to the production and commercialization of exquisite flavors and quality dairy products. The evaluated company is considered medium for its daily production, it is in permanent search of progress in its objectives and goals, particularly that due to multiple factors have not been possible to achieve. In relation to the methodology, it is a descriptive- analytical investigation, which allowed measuring the variables of the work environment and organizational culture through the instruments based on the actors Marvin Weisbord and Daniel Denison 2023.

This research has considered two variables: the work climate and the organizational culture; whose elements have been analyzed and evaluated jointly through data obtained with the application of the survey to a sample of 30 workers of the dairy company "Pasteurizer TANILACT". Concluding in the investigation that it is necessary to improve the indicators of work environment and organizational culture, and therefore relevance is demonstrated in the Improvement Plan proposal.

**Keywords:** Work Environment; Organizational Culture; Improvement Plan; Tanilact Pasteurizer; Production.

## *AVAL DE TRADUCCIÓN*

En calidad de Docente del Idioma Inglés del Centro de Idiomas de la Universidad Técnica de Cotopaxi; en forma legal **CERTIFICO** que:

La traducción del resumen al idioma Inglés del proyecto de investigación cuyo título versa: “PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA LABORAL Y CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA PASTEURIZADORA TANILACT, DE LA CIUDAD DE LATACUNGA, PROVINCIA DE COTOPAXI, AÑO 2023.” presentado por **Pamela Lizbeth Chiluisa Imbaquingo y Margarita Fernanda Toaquiza Tipan**, egresadas de la carrera de **Administración de Empresas**, perteneciente a la **Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas**, lo realizaron bajo mi supervisión y cumple con una correcta estructura gramatical del Idioma.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad y autorizo a las peticionarias hacer uso del presente aval para los fines académicos legales.

Latacunga, 28 de febrero del 2023

Atentamente,

  
Mg. María Fernanda Aguaiza Iza.  
**DOCENTE DEL CENTRO DE IDIOMAS-UTC**  
0503458499



## ÍNDICE

DECLARACIÓN DE AUTORÍA.....	i
AVAL DEL TUTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN.....	ii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN .....	iii
DEDICATORIA .....	iv
AGRADECIMIENTO .....	vi
RESUMEN EJECUTIVO .....	viii
ABSTRACT.....	ix
1 INFORMACIÓN GENERAL.....	1
2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	2
3 JUSTIFICACIÓN .....	3
4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	4
5 OBJETIVOS .....	4
5.1 Objetivo General .....	4
5.2 Objetivos Específicos .....	4
6 BENEFICIARIOS DEL PROYECTO .....	4
CAPÍTULO I.....	5
7 FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO TÉCNICA .....	5
7.1 El Clima Laboral .....	5

7.1.1	Definiciones del Clima Laboral .....	5
7.1.2	Importancia del Clima Laboral.....	6
7.1.3	Consecuencias del Ambiente Laboral negativo .....	7
7.1.4	Características del Clima laboral.....	8
7.1.5	Elementos del Clima Laboral .....	8
7.1.6	Tipos del clima laboral .....	9
7.1.7	Medición del clima laboral.....	10
7.1.8	Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Maslow .....	11
7.1.9	Ventajas de un buen ambiente de trabajo .....	12
7.1.10	Indicadores de equilibrio emocional .....	13
7.1.11	Funciones del clima laboral.....	13
7.1.12	Aspectos Objetivos y Subjetivos del clima laboral .....	14
7.1.13	Modelo de las seis casillas de Marvin Weisbord .....	15
7.1.14	Variables del Clima Laboral.....	17
7.2	Cultura organizacional .....	18
7.2.1	La Cultura y su importancia en el desarrollo de las empresas ...	18
7.2.2	Elementos de la cultura organizacional .....	19
7.2.3	Importancia de cultura organizacional .....	19
7.2.4	Clasificación de cultura organizacional .....	20
7.2.5	Modelos de la cultura en las organizaciones .....	21

7.2.6	Variables de cultura organizacional .....	25
CAPITULO II .....		26
8	METODOLOGÍA.....	26
8.1	Tipos de investigación.....	27
8.2	Métodos .....	28
8.3	Técnica e instrumento de evaluación .....	29
8.4	Población y muestra .....	30
CAPITULO III.....		31
9	RESULTADOS .....	31
9.1	CLIMA LABORAL .....	31
9.2	CULTURA ORGANIZACIONAL .....	35
10	DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA TANILACT .	39
10.1	Matriz PESTEL.....	41
CAPÍTULO VI.....		43
11	PROPUESTA DE MEJORAMIENTO .....	43
11.1	Propuesta de mejoramiento del Clima Laboral en la empresa pasteurizadora Tanilact .....	44
11.2	Propuesta de mejoramiento de la Cultura Organizacional en la empresa pasteurizadora Tanilact.....	45
12	CONCLUSIONES .....	46
13	RECOMENDACIONES .....	47

14	FUENTE BIBLIOGRÁFICA.....	48
15	ANEXOS .....	51

### ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b>	Pirámide de Maslow .....	11
<b>Figura 2.</b>	Modelo de las seis casillas de Marvin Weisbord.....	16
<b>Figura 3.</b>	Modelo de cultura organizacional de Denison .....	25

### ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Tabla 1.</b>	Elementos del clima laboral .....	9
<b>Tabla 2:</b>	Componentes del Clima Laboral .....	15
<b>Tabla 3:</b>	VARIABLES del Clima Laboral .....	17
<b>Tabla 4:</b>	Elementos de la cultura organizacional .....	19
<b>Tabla 5:</b>	Culturas fuertes frente a débiles.....	21
<b>Tabla 6:</b>	VARIABLES de la cultura organizacional.....	25
<b>Tabla 7:</b>	Análisis PESTEL .....	42
<b>Tabla 8:</b>	Propuesta de mejoramiento clima laboral.....	44
<b>Tabla 9:</b>	propuesta de mejoramiento de la cultura organizacional.....	45

### ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1:	Casilla de Propósito .....	31
Ilustración 2:	Casilla de Relaciones .....	32
Ilustración 3:	Casilla de Liderazgo .....	32
Ilustración 4:	Casilla de Estructura .....	33
Ilustración 5:	Casilla de Mecanismos Auxiliares.....	33
Ilustración 6:	Casilla de Recompensas.....	34

Ilustración 7: Dimensión de Implicación .....	35
Ilustración 8: Dimensión de Consistencia.....	36
Ilustración 9: Dimensión de Adaptabilidad.....	37
Ilustración 10: Dimensión de Misión.....	38
Ilustración 11: ¿Conozco claramente los objetivos, propósitos de la empresa Tanilact? .....	55
Ilustración 12: ¿Esos objetivos se enlazan con mis objetivos personales? ....	56
Ilustración 13: ¿En Tanilact se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y grato? .....	56
Ilustración 14: ¿En esta empresa existe las buenas relaciones sociales? .....	57
Ilustración 15: ¿Considera usted que desarrolla adecuadamente su trabajo?.	57
Ilustración 16: ¿Me comprometo siempre con las funciones que realizo en el trabajo? .....	58
Ilustración 17: ¿En su trabajo, crea sus propias exigencias para solucionar los problemas por sí mismo?.....	58
Ilustración 18: ¿Toma iniciativas personales, oportunamente, en bien de la organización? .....	59
Ilustración 19: ¿Conozco claramente la estructura organizativa de la empresa? .....	59
Ilustración 20: ¿En la empresa no existen formalismos (papeleos) para llevar a cabo un trámite? .....	60
Ilustración 21: ¿Conozco detalladamente cuáles son mis obligaciones y las cumpló en forma oportuna?.....	60
Ilustración 22: ¿Conozco claramente las políticas de la empresa? .....	61

Ilustración 23: ¿En la empresa se tienen claro los niveles jerárquicos? .....	61
Ilustración 24: ¿En el trabajo, se tiene conocimiento sobre las finanzas y procesos logísticos?.....	62
Ilustración 25: ¿Los programas de capacitación le permiten tener un rol más activo al interior de la organización? .....	62
Ilustración 26: ¿La empresa cuenta con la tecnología suficiente para llevar a cabo sus procesos administrativos?.....	63
Ilustración 27: ¿En la empresa recibo estímulos por el trabajo bien hecho? .	63
Ilustración 28: ¿En la empresa recibo más premios que castigos? .....	64
Ilustración 29: ¿El personal de la empresa está muy implicado en su trabajo? .....	64
Ilustración 30: ¿Las decisiones generalmente se toman el nivel de cada trabajador con la mejor información? .....	65
Ilustración 31: ¿La información que se necesita se comparte ampliamente y se puede obtener con facilidad?.....	65
Ilustración 32: ¿Cada trabajador cree que puede tener un impacto positivo en el equipo de trabajo? .....	66
Ilustración 33: ¿El programa de trabajo es continuo e involucra a todos de alguna manera?.....	66
Ilustración 34: ¿Existe una buena colaboración entre los diferentes grupos de la empresa?.....	67
Ilustración 35: ¿El trabajo se constituye de modo que todos entiendan como se relaciona su trabajo con los objetivos de la empresa?.....	67

Ilustración 36: ¿El poder se delega de manera que los trabajadores puedan actuar por su cuenta? .....	68
Ilustración 37: ¿Reciben capacitación los futuros líderes del equipo de trabajo? .....	68
Ilustración 38: ¿En la empresa existe una inversión en desarrollo de las habilidades de los trabajadores?.....	69
Ilustración 39: ¿Las capacidades de los trabajadores son vistas como una fuente importante de ventaja competitiva?.....	69
Ilustración 40: ¿Los problemas aumentan porque los trabajadores no tienen las habilidades necesarias para realizar su trabajo?.....	70
Ilustración 41: ¿Existe un estilo de gestión y practicas únicas de la administración? .....	70
Ilustración 42: ¿Tener un conjunto claro y consistente de los valores rigen cómo se comportan?.....	71
Ilustración 43: ¿Ignorar los valores fundamentales de la empresa generan problemas? .....	71
Ilustración 44: ¿Hay un código de ética que guie el comportamiento y que ayude a decidir lo que está bien o mal?.....	72
Ilustración 45: ¿Cuándo hay un desacuerdo, se esfuerzan por encontrar una solución beneficiosa para todos?.....	72
Ilustración 46: ¿Hay un consenso claro de la manera correcta e incorrecta de hacer las cosas? .....	73
Ilustración 47: ¿La forma en que trabajan es predecible y consistente? .....	73

Ilustración 48: ¿Los trabajadores de las distintas áreas de la empresa comparten un punto de vista en común? .....	74
Ilustración 49: ¿Es posible coordinar proyectos entre los distintos departamentos de la empresa? .....	74
Ilustración 50: ¿Hay una excelente alineación de objetivos en todos los niveles de la empresa? .....	75
Ilustración 51 ¿La manera de hacer las actividades laborales es fácil y flexible de cambiar? .....	75
Ilustración 52: ¿Responden de buena manera a los competidores y al cambio ambiental? .....	76
Ilustración 53: ¿Constantemente adaptan las nuevas y mejores formas de hacer las actividades?.....	76
Ilustración 54: ¿Las distintas áreas de la empresa frecuentemente ayudan para crear el cambio? .....	77
Ilustración 55: ¿Acogen los comentarios y recomendaciones de los clientes? .....	77
Ilustración 56: ¿La información del cliente afecta directamente a las decisiones de la empresa? .....	78
Ilustración 57: ¿Loa trabajadores tienen un profundo conocimiento de las necesidades y deseos del consumidor?.....	78
Ilustración 58: ¿En las decisiones de la empresa se ignoran los intereses de los clientes?.....	79
Ilustración 59: ¿Apoyan a los trabajadores a contactarse directamente con los clientes? .....	79

Ilustración 60: ¿Creen que el fracaso se considera como una oportunidad de aprender y mejorar?.....	80
Ilustración 61: ¿La toma de riesgos y la innovación es algo que anima a las empresas? .....	80
Ilustración 62: ¿El desarrollo del aprendizaje es una meta importante en la vida diaria? .....	81
Ilustración 63: ¿En esta empresa existen objetivos y una dirección estratégica a largo plazo? .....	81
Ilustración 64: ¿Las estrategias de la empresa lideran a otras organizaciones? .....	82
Ilustración 65: ¿En la empresa hay una clara misión que da sentido y dirección a su trabajo?.....	82
Ilustración 66: ¿Existe una clara estrategia para el futuro?.....	83
Ilustración 67: ¿Es clara la dirección estratégica de esta empresa?.....	83
Ilustración 68: ¿Existe un amplio acuerdo de los objetivos y metas que se deben lograr?.....	84
Ilustración 69: ¿El liderazgo es fundamental para lograr el objetivo que se quiere alcanzar?.....	84
Ilustración 70: ¿Los trabajadores entienden lo que se necesita para tener el éxito a largo plazo? .....	85
Ilustración 71: ¿Los trabajadores comparten una visión de cómo será la empresa en el futuro? .....	85
Ilustración 72: ¿El gerente de esta empresa tiene una visión a largo plazo? .	86

Ilustración 73: ¿Alcanzar los objetivos a corto plazo a menudo compromete nuestra visión a largo plazo? .....	86
Ilustración 74: ¿La visión motiva y alienta a los trabajadores de la empresa? .....	87
Ilustración 75: ¿Satisfacen las necesidades a corto plazo sin poner en peligro la visión a largo plazo?.....	87

## **1 INFORMACIÓN GENERAL**

### **Título tentativo del Proyecto**

Plan de mejoramiento del clima laboral y cultura organizacional de la empresa Pasteurizadora Tanilact, de la ciudad de Latacunga, provincia de Cotopaxi, año 2023.

**Fecha de Inicio:** mayo 2022

**Fecha de Finalización:** marzo 2023

### **Lugar de Ejecución**

Tanicuchí-Juan Manuel Lasso-Latacunga-Cotopaxi-zona 3 e institución Universidad Técnica de Cotopaxi

### **Facultad que Auspicia**

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

### **Carrera que Auspicia**

Administración de empresas

### **Proyecto de investigación generativo vinculado**

Proyecto de la Carrera

### **Equipo de Trabajo**

#### **Tutor:**

Dra. Guaigua Vizcaíno Jenny Marisol

**C.C.** 1803061579

#### **Autores del proyecto**

Chiluisa Imbaquingo Pamela Lizbeth

**C.C.** 1727291526

Toaquiza Tipán Margarita Fernanda

**C.C.** 1751175587

#### **Área de Conocimiento**

Administración de Empresas

#### **Línea de Conocimiento**

Gestión e Innovación empresarial

#### **Sub líneas de investigación de la Carrera**

Estrategias administrativas, productividad y emprendimiento

## 2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

García & Forero (2014) expresan que las organizaciones en la actualidad se encuentran en un constante cambio a causa de la globalización y exigencias del mercado; por lo tanto, el desempeño de los trabajadores en la empresa podría verse afectado.

Por esta razón, el éxito empresarial se deriva de dos variables que son: clima laboral y la cultura organizacional; sin embargo, si estas son adecuadamente gestionadas podría convertirse en una ventaja competitiva frente a otras organizaciones, beneficiando a los trabajadores y la empresa. El estudio de ambas variables es un aspecto fundamental y obligatorio a ser medido aplicando un instrumento a los miembros de la empresa, una opción es la aplicación de encuestas, aunque existen otras herramientas tales como la observación o la entrevista.

Es importante definir el instrumento de investigación a través de preguntas claras que permitan tener un comparativo sobre el clima laboral y cultura organizacional. Todas las organizaciones pequeñas, medianas o de gran extensión, toman en cuenta para su desarrollo y crecimiento aspectos no tangibles, pero sí impactantes en el rendimiento y desempeño; como lo son, el clima laboral y la cultura organizacional, sin embargo, estos factores proporcionan: los estudios de liderazgo, los valores empresariales y las relaciones interpersonales entre sus miembros y con sus clientes o usuarios. Para analizar la parte del desempeño del trabajador de la organización, se debe contar con los siguientes elementos fundamentales tales como la seguridad, las condiciones adecuadas y las herramientas necesarias para ejecutar las tareas correspondientes.

En la empresa Tanilact, se encontró los principales problemas con mayor debilidad los cuales son: la designación de muchas funciones al trabajador, como también se evidencia que los colaboradores desconocen la misión y visión específica de la empresa.

### 3 JUSTIFICACIÓN

El desarrollo de la presente investigación se justifica con la finalidad de determinar las variables del clima laboral y la cultura organizacional el cual desempeñan un papel fundamental en las organizaciones, analizando los principales problemas que puedan existir dentro de la empresa, considerando un buen desenvolvimiento y rendimiento de los trabajadores. Se perfila un plan de mejora a través de toda la investigación realizada, haciendo un especial énfasis en el cambio de clima laboral y la cultura organizacional

Se requiere evaluar el origen del conflicto, la insatisfacción o el estrés que dan como resultado actitudes negativas por parte de los trabajadores hacia la empresa, es una de las principales razones por las que se debe analizar y diagnosticar el clima y analizar la cultura en cualquier organización. Cumpliendo con los objetivos de la empresa, un trabajador motivado es más eficiente y tiene un mejor desempeño en sus labores, lo cual aumenta su productividad y ayudará a la empresa a conseguir metas y objetivos de la organización, los factores como el espacio físico de trabajo, las relaciones entre los compañeros, la resolución de conflictos, la comunicación interna y la satisfacción laboral determinaran un buen o mal clima laboral. Esta variable se medirá mediante el instrumento de las 6 casillas de Marvin Weisbord, donde se identificará las seis dimensiones que son propósitos, estructura, recompensas, mecanismos útiles, relaciones y liderazgo.

Una cultura organizacional reúne a las personas de la organización con diferentes perspectivas, pero con un propósito común, que define un conjunto de cualidades, gestiones, creencias, valores y normas, que comparten las personas que conforman la empresa y de este modo trabajar en un entorno armónico, se propone el instrumento para medir la cultura del autor principal de Daniel Denison con su modelo de evaluación del desempeño, que permitirá identificar el panorama sobre la cultura organizacional.

## **4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cómo mejorar el clima laboral y la cultura organizacional de la empresa Pasteurizadora Tanilact, de la Ciudad de Latacunga, provincia de Cotopaxi, año 2023?

## **5 OBJETIVOS**

### **5.1 Objetivo General**

- Diseñar el plan de mejoramiento mediante el análisis del clima laboral y la cultura organizacional de la empresa Pasteurizadora Tanilact, de la Ciudad de Latacunga, provincia de Cotopaxi, año 2023, para llegar a un cambio organizacional positivo.

### **5.2 Objetivos Específicos**

- Evaluar el clima laboral de la empresa Pasteurizadora Tanilact.
- Realizar un diagnóstico situacional sobre la cultura organizacional.
- Estructurar el plan de mejoramiento del clima laboral y cultura organizacional de la empresa Pasteurizadora Tanilact.

## **6 BENEFICIARIOS DEL PROYECTO**

El desarrollo de esta investigación trae como beneficiarios a la empresa, empleados y trabajadores de la industria mejorando el clima laboral y cultura organizacional de los trabajadores para obtener una buena productividad y rentabilidad.

## **CAPÍTULO I**

### **7 FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO TÉCNICA**

#### **7.1 El Clima Laboral**

Una de las labores principales de toda entidad es crear y fomentar un ambiente laboral satisfactorio y agradable con el propósito de que el personal se sienta seguro de poder alcanzar el cumplimiento de sus metas y objetivos en el menor tiempo posible. Desde el punto de vista de Pilligua y Arteaga (2019) afirma que:

Una serie de estudios se han acercado a la connotación del ambiente del trabajador y actualmente buscan demostrar que los comportamientos del trabajador producto del ambiente de trabajo están motivados por sus superiores para producir resultados positivos o negativos; por lo tanto, son resultados producidos por el trabajador como compensación del esfuerzo realizado en la empresa, brindándoles un lugar seguro, cómodo y familiar. (pág. 3)

El clima laboral es importante para lograr la satisfacción de los trabajadores ya que tener un buen clima es la clave del éxito, la empresa aumenta su productividad y los colaboradores demuestran mayor eficiencia y lealtad.

Al referirse al clima laboral se contempla el espacio en el que los trabajadores ejecutan su labor diariamente y a la interacción que surge entre ellos; la función principal del clima dentro de cualquier organización es estar siempre pendiente de todas las condiciones dentro de la empresa, para que así sean más productivos, sin embargo, dentro de una organización existe mala comunicación, deficiencia en la gestión de información, entre otros, la consecuencia inmediata es un clima laboral inadecuado, por ende, no habrá rentabilidad.

##### **7.1.1 Definiciones del Clima Laboral**

El clima laboral son interacciones que se producen entre las personas y el entorno que influye en su procedimiento. En el contexto que se analiza diversos términos relacionados al

desarrollo en el entorno colectivo del ingenio humano, se estima al clima laboral como la percepción colectiva del ámbito organizacional en el que se desenvuelve un conjunto de ayudantes, es el denominador común de la percepción personal de cada integrante.

Forehand & Von (2021) definen al clima laboral “como un conjunto de características que caracterizan a una organización y que la distinguen de otras organizaciones, las cuales son relativamente estables en el tiempo e influyen en el comportamiento de los trabajadores de la organización”. (pág.12)

Los individuos paralelamente llevan consigo un sinfín de vivencias, necesidades y tienen su especial forma de ver e interpretar una realidad, dialogar de un clima laboral positivo supone que las metas personales de sus ayudantes se encuentren alineadas con las metas institucionales.

En clima laboral enfatizado con el contexto humano de la organización, llega a la conclusión de las condiciones, la atmósfera o el clima desarrollado en el sitio de trabajo, en diversos estilos de liderazgo empleados, tiene importantes consecuencias sobre la conducta de los empleados y sobre los resultados de la compañía de productividad y rentabilidad. (Martínez B. , 2016)

Cabrera (1999) afirma que el clima laboral es la personalidad de una empresa, que el clima laboral se forma por medio de una ordenación de las características propias de la empresa.

### **7.1.2 Importancia del Clima Laboral**

El clima laboral es fundamental para el éxito de las empresas, ayuda aportar en el desarrollo profesional individual y grupal, permitiendo incrementar en la innovación, la creatividad y rendimiento de los trabajadores y fomentando el liderazgo positivo y la igualdad de oportunidades.

En las organizaciones deben existir líderes que sean fuentes de inspiración para su equipo de trabajo, el cual debe poseer una moral impecable, sobre todo escuchando a cada uno de sus trabajadores, tomando en consideraciones sus opiniones y fomentar actividades que mejoren vínculos entre los trabajadores. (Chiavenato, 2008)

Mantener un excelente clima laboral es un elemento indispensable para fortalecer la imagen de la empresa y la productividad, un buen entorno de trabajo organizado permite el cumplimiento de metas y objetivos alcanzando ventajas importantes sobre todo creando confianza, un ambiente cómodo, incremento del interés, satisfacción laboral y optimismo entre los trabajadores.

### **7.1.3 Consecuencias del Ambiente Laboral negativo**

Las razones y causas para decidir el grado de ambiente laboral son los componentes que influyen en el trabajador sean físicos o psicológicos, una alta rotación de personal, impuntualidad, desmotivación, baja productividad, incumplimiento de objetivos o actitudes negativas son algunas de las consecuencias que un mal clima laboral presenta y que puede afectar a las organizaciones ocasionando que el trabajador tenga un rendimiento sea bueno o malo. (Arteaga, 2016)

La importancia de conocer el clima en la empresa, radica en poder mejorarlo, de esta forma alcanzar el plan estratégico de la misma; después de conocer algunas consecuencias que atraen un correcto o deficiente clima, se debe dar un valor esencial a la realización de forma factible, conocer en qué dimensiones está fallando la empresa al momento de satisfacer necesidades de los trabajadores, tal que puede estar afectando a la productividad del mismo. Conociendo el nivel del clima en que se encuentra la empresa, se puede mejorar o conservarlo, con planes de acción de acuerdo con los resultados que podemos obtener de la valoración,

logrando conseguir objetivos empresariales. El ambiente laboral negativo suele traer frustración y baja productividad.

#### **7.1.4 Características del Clima laboral**

El clima laboral se caracteriza por:

- El clima laboral influye en el comportamiento, pensamientos y actitudes de cada uno de los colaboradores de la empresa.
- Un excelente clima laboral genera reacciones positivas de los trabajadores de manera autónoma, activa y participativa en el desempeño de sus funciones.
- El clima influye el grado de compromiso y sentido de pertenencia de los miembros, una organización que alcance un clima estable podrá tener el compromiso y la identificación del personal.
- El clima puede verse afectado o modificado por ciertas magnitudes como el tipo de liderazgo, remuneraciones o políticas organizacionales.
- Un buen clima estable se convierte en un indicador de participación productiva y eficiente en el desempeño de sus funciones.

#### **7.1.5 Elementos del Clima Laboral**

Según Litwin & Stringer (1968) el ambiente de trabajo fomenta un sentido de riqueza y compromiso con la misión, y es siempre una ventaja competitiva para la empresa, porque la calidad, la productividad y el desempeño de los empleados están directamente relacionados con el ambiente

Los elementos principales que constituyen el clima laboral son los que se describen a continuación:

**Tabla 1.** Elementos del clima laboral

<b>ELEMENTOS DEL CLIMA LABORAL</b>	
<b>Estructura</b>	Se refiere a la separación, agrupación y coordinación de la cooperación entre los diferentes niveles de la empresa
<b>Responsabilidad</b>	Conocimiento acerca de la independencia en la toma de decisiones relacionadas al trabajo laboral se define como una cualidad que actúan aquellos que se preocupan y prestan atención a lo que hacen.
<b>Recompensa</b>	Se obtiene a cambio del esfuerzo y dedicación y frente a todo de los buenos resultados logrados en la ejecución del trabajo.
<b>Desafío</b>	Los desafíos ayudan a mantener un ambiente saludable de competencia, que cualquier organización necesita.
<b>Cooperación</b>	Está referente con la ayuda apropiada, con el origen y mantenimiento de un espíritu de equipo en vías de conseguir fines habituales involucrados, con las metas de la organización.
<b>Conflicto</b>	El problema constantemente va a ser creado por desacuerdos entre los miembros de un conjunto laboral, esto puede afectar seriamente a las operaciones y la productividad de la empresa.
<b>Identidad</b>	Actualmente se le conoce como sentido de pertinencia, es el orgullo de pertenecer a una empresa y la participación activa en ella

Fuente: *Equipo de trabajo*

### 7.1.6 Tipos del clima laboral

Según Moreno (2016) Existen principalmente dos tipos de climas organizacionales en las empresas, como son el clima autoritario y el participativo, cada uno de los cuales tiene ciertas características, pero difiere significativamente entre sí como se describe a continuación:

#### **Clima autoritario:**

- **Autoritarismo explotador:** Se caracteriza por la falta de confianza de los superiores que poseen sus empleados causándoles temor en tomar decisiones.
- **Autoritarismo paternalista:** Este tipo de autoritarismo se caracteriza por existir confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan castigos y recompensas como fuentes de motivación para los empleados de la empresa.

**Clima participativo:**

- **Consultivo:** Se desarrolla un ambiente de trabajo colaborativo entre sí, donde los gerentes les permiten a los empleados que participen en la toma de decisiones, en este clima laboral se presenta un ambiente bastante dinámico.
- **Participación en grupo:** Es una estrategia que promueve un buen clima laboral entre los miembros de la empresa, considerando una confianza y estimulando el interés por el trabajo en grupo, ayudando a compartir conocimientos y facilitando la convivencia.

**7.1.7 Medición del clima laboral**

El medir y conocer el clima laboral en las organizaciones permite tener datos cuantitativos y cualitativos, con la finalidad de mejorar aspectos que se encuentren con debilidades, llevando a cabo la medición en este ámbito para conocer el nivel de satisfacción y motivación de los participantes, brindando bases para la implementación de un plan de acción que contribuya a mejorar la calidad, la productividad, armonía y eficiencia. (Lizarraga, 2016)

La medición del clima laboral puede considerarse como el primer paso para garantizar la lealtad del equipo de trabajo hacia la organización, además traerá satisfacción laboral a los empleados, lo que garantizará una mayor rentabilidad y productividad para la organización, por ende hacen que las empresas comprendan las percepciones de los trabajadores sobre las variables que más influyen en su comportamiento, es decir, permite comprender cómo estos conocimientos y/o manifestaciones hacen que los individuos se comporten o reaccionen en de cierta manera. Una vez que la alta dirección ha definido las dimensiones a medir, es necesario especificar los factores, subfactores y operaciones para cada factor con el fin de hacer las preguntas adecuadas para medir lo que se espera. Después de este proceso, es necesario seguir creando una serie de preguntas que debían ser valoradas por un panel de expertos capaz de evaluar su pertinencia y estructura, buscando preguntas para medir sus intenciones.

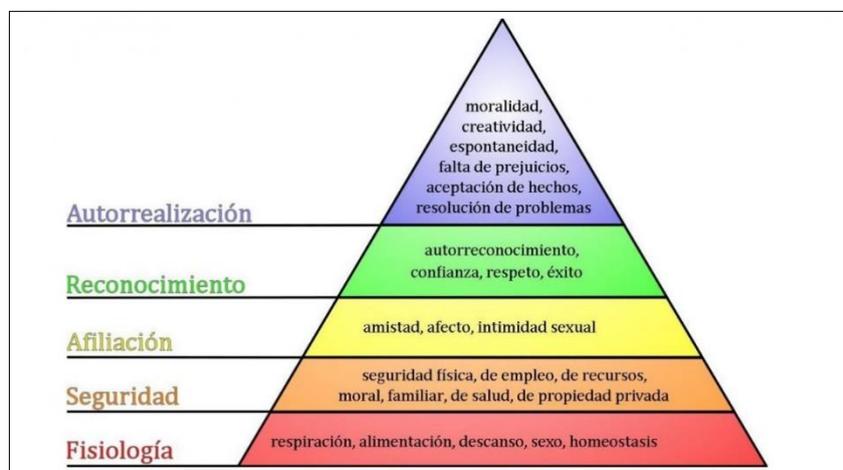
### 7.1.8 Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Maslow

Según Maslow (1943) afirma que las acciones del ser humano nacen de una motivación innata a cubrir nuestras necesidades, las cuales son ordenadas de forma jerárquicamente.

A continuación, se dará a conocer las necesidades:

- **Necesidades fisiológicas:** Son aquellas necesidades básicas que todo ser humano necesita para la supervivencia física, tales como: respirar, alimentarse, hidratarse, dormir, entre otras.
- **Necesidades de Seguridad:** Son aquellas necesidades de seguridad y protección contra daños Física y emocionalmente.
- **Necesidades sociales:** Son aquellas necesidades vinculadas con la naturaleza y social del ser humano tales como: las relaciones de pareja, amistad, etc.
- **Necesidades de estima:** son aquellas necesidades que se vincula con los factores internos de respeto como autoestima, reconocimiento y atención.
- **Necesidades de autorrealización:** Son aquellas necesidades que forman parte del crecimiento y autorrealización potencial, la capacidad de ser lo que una persona es capaz de llegar a ser.

**Figura 1.** Pirámide de Maslow



*Fuente: (Maslow, 1943)*

En la pirámide de Maslow nace de una motivación congénita a cubrir nuestras propias necesidades, las cuales se catalogan jerárquicamente dependiendo del valor que poseen para nuestro bienestar, todos los niveles son de satisfacción para las necesidades de los empleados ya que una vez saciadas dichos niveles estas influirán de manera positiva en la conducta de los empleados.

### **7.1.9 Ventajas de un buen ambiente de trabajo**

Según Juárez (2019) afirma que un óptimo ambiente de trabajo no es solo deseable sino primordial, para lograr promover grupos de trabajo armónico y eficiente, sin embargo, estos no son los únicos motivos que se deben considerar para fomentar el clima de trabajo.

Estos ambientes saludables permiten también:

- **Empleados comprometidos:** Una vez que hay un óptimo clima laboral, los empleados permanecen más felices y comprometidos, su esfuerzo es más primordial para superarse todos los días y contribuir al éxito de la empresa.
- **Evita conflictos entre compañeros:** En un ámbito laboral negativo, los empleados muestran efectos negativos demostrando malos hábitos y comportamientos, lo cual lleva a una disminución de rendimiento y productividad una vez que un empleado está descontento en su puesto de trabajo, perjudica de manera negativa a la interacción entre sus compañeros generando mal clima laboral.
- **Aumenta la productividad:** El ambiente de trabajo mejora y aumenta la eficiencia de los trabajadores y logra una alta productividad.
- **Mejora las relaciones laborales:** Uno de los componentes más relevantes en el momento de crear un óptimo clima laboral, son las buenas colaboraciones entre compañeros e impulsa una cultura de respeto.

### 7.1.10 Indicadores de equilibrio emocional

- **Ambiente:** Es aquel espacio donde se desarrolla una acción y se genera acontecimiento, se refiere al escenario o entorno donde las personas se encuentran.
- **Emociones:** Las emociones se expresan de distintas maneras, en el ámbito empresarial estas deben ser emitidas mediante el servicio y la atención, ya que el cliente es la persona que evalúa al final.
- **Actitud:** La actitud es una forma que conduce a un comportamiento en particular sea negativas o positivas, son predisposiciones a responder de una determinada manera con reacción favorables

### 7.1.11 Funciones del clima laboral

Es lograr alcanzar que los trabajadores se sientan identificados y comprometidos, pero a la vez también juegan un papel importante dentro de la empresa, que distingan que sus puntos de vistas y opiniones acerca la realización de sus tareas que son tomadas en consideración. (Blanco, 2006)

El clima laboral tiene funciones tales como:

- Lograr que los trabajadores se comprometan con la empresa.
- Disminuir obstáculos que dificulten interpretaciones forzadas en la comunicación interna.
- Recompensar a los trabajadores cuando realizan sus tareas de acuerdo a las expectativas organizacionales.
- Proporcionar mayor autonomía que posibilite al trabajador ser responsable de sus decisiones y labores.

- Generar un ambiente donde relumbre el espíritu de colaboración y amistad, que permita llegar a satisfacer y mejorar la relaciones con los demás trabajadores.
- Lograr que los trabajadores tengan la facilidad de expresarse libremente.
- Aceptar las normas y políticas establecidas por la empresa.
- Reconocer positivamente a los conflictos suscitados en el lugar de trabajo con soluciones amigables y responsables.

### **7.1.12 Aspectos Objetivos y Subjetivos del clima laboral**

Según Gaspar (2008) define que los aspectos objetivos, son aquellos relativos que están relacionados, con el ambiente del trabajo y condiciones físicas del lugar de trabajo, sin embargo, los aspectos subjetivos, son los valores y necesidades de los individuos, sus actividades y motivaciones.

Dentro del clima laboral se ha distinguido dos tipos de componentes:

- **Aspectos Subjetivos.** - Encierra necesidades y valores de los seres humanos, motivación y actitudes que reflejan con los jefes y subordinados que existen en el mismo ámbito laboral.
- **Aspecto Objetivos.** - Se refiere al ámbito físico, condiciones de trabajo (Recurso, infraestructura y métodos de trabajo)

Los componentes principales de los subjetivos y objetivos dentro del clima laboral son los que describen a continuación:

**Tabla 2:** Componentes del Clima Laboral

<b>COMPONENTES DEL CLIMA LABORAL</b>	
<b>SUBJETIVOS</b>	<b>OBJETIVOS</b>
<b>Autonomía:</b> Facilita para tomar decisiones en su puesto de trabajo	<b>Condiciones físicas y de prevención de riesgos laborales:</b> Plan de prevención de riesgos laborales
<b>Participación:</b> Posibilidades de acción e influencia de cada persona en procesos colectivos	<b>Política Salarial:</b> Fijos y variables en función de la productividad
<b>Liderazgo:</b> Capacidad de influir sobre los demás para la consecución de objetivos organizacionales	<b>Diseño de puesto de trabajo:</b> Prever las necesidades del empleado (espacio y material)
<b>Comunicación:</b> Existencia de canales para transmitir información (comunicación horizontal y vertical)	<b>Procesos y formas de trabajador:</b> Procedimientos, TIC instrucciones accesos o información

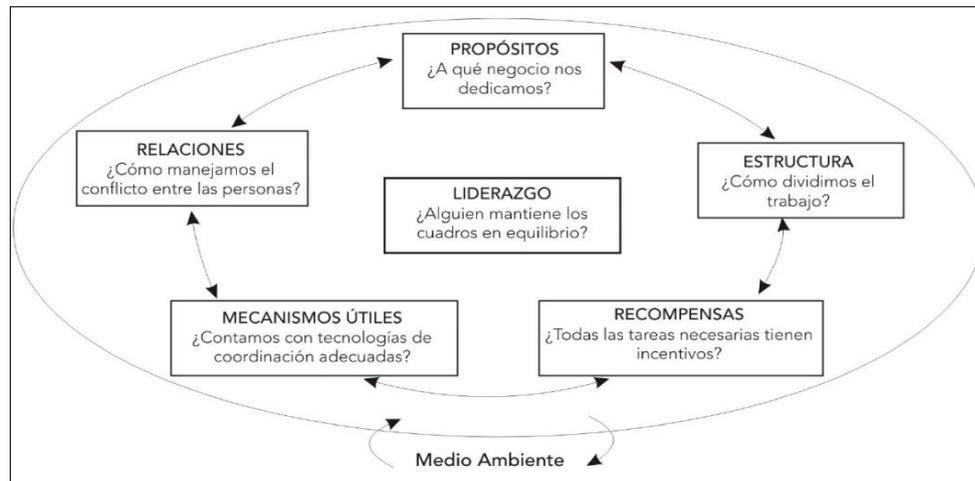
Fuente: *Equipo de trabajo*

### 7.1.13 Modelo de las seis casillas de Marvin Weisbord

Según Paéz (2018) afirma que el modelo de seis cajas es un marco de referencia desarrollado por el analista estado Unidense Marvin Weisbord que permite evaluar el funcionamiento de una organización, es un marco general de referencia destinado a ser utilizado por una amplia gama de organizaciones, se basa principalmente en técnicas y suposiciones del campo del desarrollo organizacional.

Este modelo representa una forma específica de visualizar la estructura y el diseño organizacional, presta atención en temas como la planificación, los incentivos y las recompensas, el papel de las funciones de apoyo como las personas, la competencia interna entre las unidades organizacionales, los estándares de compensación, la colaboración, la jerarquía y la delegación, el control organizacional, la responsabilidad y la evaluación del desempeño.

**Figura 2.** Modelo de las seis casillas de Marvin Weisbord



*Fuente: Administración Gerencial*

El modelo de las seis cajas está conformado por los siguientes componentes:

**Propósito:** Esta dimensión es vista como un sentido de pertenencia a la organización, elemento importante y valioso en los equipos de trabajo, generalmente, es el sentimiento de compartir metas personales con las de la organización.

**Relación:** Se conceptualiza como la percepción de un miembro de la empresa sobre un ambiente de trabajo agradable y buenas relaciones sociales entre colegas y entre gerentes y empleados.

**El liderazgo:** se considera la tercera casilla, que es la acción de influir en los demás y se refiere a la estructura de actitudes, comportamientos y habilidades que, en virtud de su posición en el poder, dirigen, guían, motivan y optimizan el trabajo de los individuos y grupos para lograr metas deseadas y promover el desarrollo de sus miembros.

**Estructura:** Está asociada con las reglas, procedimientos, obligaciones, políticas, jerarquías y regulaciones organizacionales. Es decir, a los canales formales dentro de la organización.

**Mecanismo auxiliar:** Marvin Weisbord afirmó que los mecanismos auxiliares son procesos en los que toda organización debe enfocarse para sobrevivir: planificación, control, elaboración de presupuestos y otros sistemas de información que ayudan a los miembros de la organización a realizar sus respectivos trabajos y alcanzar las metas organizacionales.

**Recompensas:** corresponde al estímulo que recibe un trabajador por un trabajo bien elaborado. En este caso, la organización utiliza más recompensas tales como: salarios, promociones y otros beneficios. Son poderosos impulsores de la satisfacción y el rendimiento de los empleados, por lo tanto, se están enfocando cada vez más en abordar el diseño e implementación de este tipo de sistemas.

#### 7.1.14 Variables del Clima Laboral

**Tabla 3:** Variables del Clima Laboral

<b>Dimensión</b>	<b>Indicadores</b>
Propósito	- Compartir los objetivos personales con los de la organización
Relaciones	- Ambiente de trabajo grato. - Buenas relaciones sociales.
Liderazgo	- Ser su propio jefe. - Compromiso elevado con el trabajo. - Tomar decisiones por sí solo. - Crearse sus propias exigencias.
Estructura	- Reglas organizacionales. - Formalismos. - Obligaciones. - Jerarquías. - Regulaciones.
Mecanismos Auxiliares	- Finanzas y logística - Capacitaciones permanentes. - Apoyo tecnológico.
Recompensas	- Estímulos recibidos por el trabajo bien hecho. - Utiliza más el premio que el castigo.

**Fuente:** *Equipo de trabajo*

## **7.2 Cultura organizacional**

Según Fajardo, Gomez, & Jose (2020) afirma que la cultura organizacional permite observar el conjunto de valores, creencias y otros elementos de importancia, que pueden contribuir a la estructuración de un pensamiento concreto y reacciones propias de la organización.

Las organizaciones exitosas tienen una cultura sólida que atrae, retiene y recompensa a los trabajadores por su alto desempeño y logro de metas, y una de las relaciones más importantes de la alta dirección es construir una cultura que pueda marcar la diferencia, en términos de ética y estilo administrativo la cultura organizacional también permite a las empresas anticiparse y aceptar los cambios provocados por el entorno para mejorar su calidad de servicio y satisfacer las demandas de calidad de la sociedad (pág. 266)

Una cultura organizacional concentra a los individuos de la empresa, existiendo la posibilidad de reunir a diferentes perspectivas con un objetivo común, con respecto a esas expectativas se refiere, a cómo se comportan y trabajan los individuos como un buen equipo, considerando el grupo de valores, creencias, hábitos, tradiciones, reacciones y vivencias de una organización.

### **7.2.1 La Cultura y su importancia en el desarrollo de las empresas**

La cultura organizacional se distingue como un elemento de importancia por los valores, creencias, ritos, rituales, historias, leyendas, idioma, símbolos y líderes, estos elementos son el medio para fomentarlo, va tomando cada vez mayor calidad en la investigación del comportamiento de las organizaciones, dada la importancia de las mismas se ejecutan esfuerzos para conocer las personas que trabajan en un ambiente que perciben la cultura organizacional de la empresa. (Auxiliadora & Guerrero , 2017)

### 7.2.2 Elementos de la cultura organizacional

La cultura organizacional está formada por la naturaleza institucionalizada de la unidad organizacional; las cuales surgen y se conjugan con las creencias y valores de los integrantes y son compartidas en el imaginario colectivo, los elementos que se describirán provienen del Libro Comportamiento Organizacional de los autores Robbins y Judge (2013), siendo estos:

**Tabla 4:** Elementos de la cultura organizacional

<b>Elementos de la Cultura Organizacional</b>	
Orientado a resultados	Actitud gerencial, cuyas decisiones están encaminadas a lograr resultados en el menor tiempo posible.
Orientado a la gente	En qué medida la dirección considera la importancia del talento en la organización.
Orientado a los equipos	En el desempeño de las actividades está organizado por equipos de trabajo que trabajan juntos para lograr resultados.
Dinamismo	El nivel de actividad y competitividad laboral que muestran las personas.
Estabilidad	La medida en que la organización se esfuerza por proporcionar a sus empleados estabilidad laboral.
Innovación y toma de riesgos	En medida se anima a los empleados a ser innovadores y asumir riesgos.
Atención a los detalles	El grado en que las personas quieren demostrar precisión, análisis y atención al detalle.

Fuente: Elaboración propia

### 7.2.3 Importancia de cultura organizacional

Robbins y Judge (2013) identifican lo siguiente con respecto al papel de la cultura en las organizaciones:

- (a) Una cultura que establece límites y se diferencia de otras organizaciones;
- (b) Sentido de pertenencia entre los miembros que integran la organización;
- (c) Apoya el concepto de compromiso incluso más allá del interés propio,
- d) Aumentar la interacción;
- e) Como guía para la acción y actitud de trabajo

Según Tinoco et al. (2014) consideran la relevancia de la cultural sobre la empresa, ya que controla el comportamiento de sus socios, moldea las actitudes mediante la resolución de conflictos e identificación de sus miembros, también da la oportunidad de describir su personalidad y lo que la diferencia de las demás organizaciones.

Por lo tanto, Griffin, (2017) define “la administración activa de la cultura permite que la organización y sus empleados logren sus objetivos estratégicos a largo plazo. En particular, la cultura organizacional incrementa el desempeño cuando 1) tiene relevancia estratégica, 2) es sólida y 3) hace hincapié en la innovación y el cambio para adaptarse a un entorno cambiante” (p. 528).

Los empleados que muestran una actitud positiva aumentan la eficiencia de la empresa, lo cual es producto de su cultura, por lo tanto, la estrategia debe ser reforzada por la cultura de la organización y así darle una ventaja sobre sus competidores. “Si la estrategia empresarial y la cultura corporativa se mueven en direcciones diferentes, por muy buena que sea la estrategia, la cultura ganará” (Griffin, 2017, p. 528)

#### **7.2.4 Clasificación de cultura organizacional**

Robbins y Judge, (2013) distinguen entre culturas fuertes y débiles en organizaciones con una cultura sólida, los miembros compartirán una misión y valores sólidos, esto significa que las personas que están inmersas en la organización, se muestren comprometidas y compartan valores creando una cultura más fuerte y un entorno con amplios dominios de comportamiento.

Una organización con una cultura débil mostraría poca claridad de valores, incapacidad para marcar un rumbo organizacional y tendencia a desaparecer, por tanto, los valores deben ser promovidos de tal forma que sean compartidos en diferentes niveles para poder permanecer en el mercado (Robbins y Judge, 2013).

En tanto, “una cultura organizacional fuerte no se da por azar. La gerencia la cultiva, los empleados la aprenden y la refuerzan y la transmiten a los nuevos empleados” (Hellriegel et al., 2009).

**Tabla 5:** Culturas fuertes frente a débiles

Culturas fuertes	Culturas débiles
Valores ampliamente compartidos	Los valores están seleccionados, normalmente a la alta dirección
La cultura proporciona un mensaje coherente sobre lo que es importante.	La cultura envía mensajes contradictorios sobre lo que es importante.
La mayoría de los empleados pueden contar la historia de la empresa o la historia de un personaje.	Los empleados no saben mucho sobre la historia o los personajes de la empresa.
Los empleados se identifican plenamente con esta cultura.	Los empleados rara vez se identifican con la cultura.
Existe una fuerte correlación entre los valores compartidos y el comportamiento.	Existe poca correlación entre los valores compartidos y el comportamiento.

**Fuente:** La cultura organizacional y el entorno Robbins y Coulter (2010)

### 7.2.5 Modelos de la cultura en las organizaciones

Se han realizado diversos estudios y análisis del concepto, sentido y dinámica de la cultura desde diferentes perspectivas. De esta forma, se propusieron varios modelos en torno a la estructura: a) modelo de Hofstede, b) modelo de Shane, c) modelo de Cameron y Quinn, d) modelo de Denison, donde muestra cada propiedad que configura el perfil de cada organización.

#### Modelo de Hofstede

A fines de la década de 1970, Hofstede encuestó a más de 116 000 empleados. IBMers de más de 50 países y conozca sus valores relacionados con el trabajo, donde se identificó cinco dimensiones correspondientes a los valores culturales que son : distancia de poder,

individualismo versus colectivismo, masculinidad y feminidad, tolerancia y evitación de la incertidumbre, y Orientación a largo plazo versus orientación a corto plazo (Sánchez, 2014)

“La cultura organizacional esta influenciada por el comportamiento social de los grupos nacionales y regionales en casa pais” (León, 2017, p. 33).

Las siguientes dimensiones expuestas por Hofstede son:

**Distancia de poder:** Se refiere a “la diferencia de los niveles de desigualdad y niveles de poder de las personas” por Hofstede (León, 2017). En esta dimensión se obtienen puntajes variables, siendo el punto más alto que algunas personas tienen más poder que otras, y los estados con más poder tienen mayores niveles de violencia, los puntajes bajos son individuos que desean los mismos derechos, se consideran bajos porque los trabajadores quieren ser iguales a las personas que dirigen las empresas, sin duda, el poder y la desigualdad existen, si razonamos, todas las sociedades no son iguales.

**El individualismo frente al colectivismo:** se define como “la medida en que las personas prefieren cuidarse u ser cuidadas por sí mismas, sus familiares e instituciones” Hofstede (León, 2017, p. 20) Las culturas individualistas, como la de los Estados Unidos, enfatizan la independencia del individuo de los demás, mientras que las culturas colectivistas enfatizan al individuo como parte de un grupo. Por ejemplo, en los países asiáticos existe un sentido de comunidad que sacrifica los valores individuales en favor de los valores comunitarios.

**La masculinidad frente a la feminidad:** Consiste "en el valor otorgado a los roles de género en términos del grado en que conducen a la dominación, la cultura, la confianza y la adquisición". Hofstede (León, 2017). La masculinidad se refiere a la promoción de los valores y roles masculinos tradicionales, como son el logro, el poder y el control, mientras que la feminidad significa priorizar valores como la calidad de vida o ayudar a los demás.

Por ejemplo, si comparamos dos países con culturas individualistas, como EE. UU. y Suecia, el primero tiene una cultura masculina y el segundo una cultura femenina (Sánchez, 2014)

**La tolerancia a la incertidumbre frente a la evitación :** Se entiende como “en qué medida la gente de un país prefiere situaciones estructuradas a las no estructurada” Hofstede (León, 2017, p. 50).

En este sentido, es el grado en que una sociedad acepta situaciones ambiguas, nuevas o inusuales o, por el contrario, las evita (como en las sociedades centradas en la tradición).

**Orientación a largo plazo frente a la orientación a corto plazo:** Hofstede (2010) afirma que las orientaciones a largo plazo “fomentan la inversión y el ahorro personal, la persistencia, la cautela tienen una jerarquía social que hay que seguir” (León, 2017).

En otras palabras, la orientación a largo plazo se refiere a centrarse en el futuro, mientras que la orientación a corto plazo se refiere a centrarse en el presente, en sociedades que se enfocan en el largo plazo, como Japón, las personas son más pacientes esperando resultados, mientras que sociedades que se enfocan en el corto plazo, como Estados Unidos y Canadá, buscan mejoras rápidas.

### **Modelo de Shein**

Shein (2004) considera los diferentes niveles en los que opera la cultura de una organización, que determinan el grado en que la cultura es visible para los observadores (artefactos, creencias y valores propugnados).

A nivel de artefacto, Shane analiza varias dimensiones para definir la cultura organizacional:

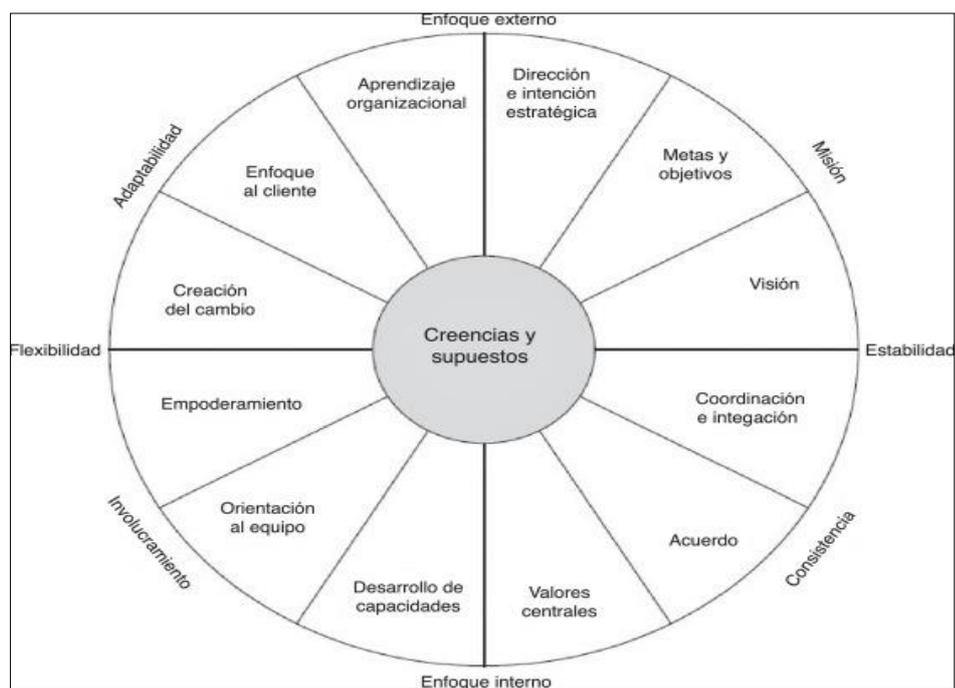
- a) La dimensión de la realidad que define lo que es real y lo que no lo es.
- b) La dimensión del tiempo, que explica cómo se mide el tiempo.
- c) Dimensión espacial, análisis del espacio y su distribución, cómo está diseñado, qué simboliza para las personas que lo rodean (por ejemplo, el nivel de privacidad si está configurado con oficinas o oficinas diáfanos).
- d) La dimensión de humanidad, que define lo que significa ser humano y las cualidades humanas inherentes.
- e) Dimensiones de la acción humana que muestran qué acciones son correctas.
- f) Explicar cómo crear vínculos, distribuir el poder y la dimensión interpersonal de la amistad. Basándose en estas dimensiones, Shane recomienda analizar los artefactos que contiene significado y suscita valores y creencias centrales (p.84).

### **Modelo de Denison**

La teoría de Denison establece que las culturas tienen ciertas características o rasgos que permiten a las empresas medir y comparar su eficacia, el modelo se basa en los componentes conductuales de las personas y directivos caracterizados por la participación, adaptación, adaptabilidad y misión Denison y Mishra (1997)

En este sentido, León (2017) analiza las características del modelo de Denison:

Las cuatro características del modelo están construidas sobre un plano cartesiano definido por dos dimensiones ortogonales (ejes): uno define el foco interno y externo, y el otro define la dirección de estabilidad (débil) y la dirección de flexibilidad (fuerte). Las dos dimensiones y características derivadas describen el rango de tensiones que pueden ocurrir en una organización (p. 30).

**Figura 3.** Modelo de cultura organizacional de Denison

**Fuente:** Modelo de Denison (León, 2017)

Cabe señalar que este es el modelo de investigación utilizado para los fines de este estudio. Se desarrolla más en términos de efectividad organizacional, enfocándose en las cuatro dimensiones de la existencia y/o características culturales de cada empresa.

### 7.2.6 Variables de cultura organizacional

**Tabla 6:** Variables de la cultura organizacional

Dimensión	Sub-Dimensión
1. Participación	- Autorización
	- Trabajo en equipo
	- Desarrollo de poder
2. Consistencia	- Valor básico
	- Registro
	- Coordinación e integración
3. Adaptabilidad	- Cambio de dirección
	- Orientación al cliente
	- Aprendizaje organizacional
4. Misión	- Dirección y objetivo estratégico
	- Objetivos y metas
	- Visión

**Fuente:** Equipo de trabajo

## CAPITULO II

### 8 METODOLOGÍA

La metodología en general es lo que marca las pautas que tienen que ver con la elaboración, análisis y sistematización en una investigación. Es la confluencia de elementos técnicos y procedimentales provenientes del ámbito científico para la búsqueda de información y la construcción del conocimiento.

Para la presente investigación se aplicó el enfoque de investigación cuantitativa a través de la construcción y aplicación de encuestas.

La técnica que se utilizó en esta investigación para medir el clima laboral fue la encuesta basada en el modelo de las seis casillas de Marvin Weisbord la misma consiste en un cuestionario de 18 preguntas, que se dividen en 6 casillas, cada pregunta está relacionado a una escala de tipo Likert (1, totalmente en desacuerdo; 2, en desacuerdo; 3, neutral; 4, de acuerdo y 5, totalmente de acuerdo), permitiendo analizar el nivel de satisfacción de los empleados en su centro de trabajo.

El instrumento anteriormente utilizado fue validado por el autor Alejandro Rodríguez (2020), y fue desarrollado por el analista Americano Marvin Weisbord, adaptado por estudiantes de la Universidad Técnica de Cotopaxi y se aplica en investigaciones de diferentes tipos de organización como también en la teoría del desarrollo organizacional.

Instrumento de evaluación de la cultura organizacional: aplicación del método de Daniel. R. Denison, en la escala del 1 al 5, siendo 1 totalmente en desacuerdo ,2 en desacuerdo, 3 neutral, 4 de acuerdo y 5 totalmente de acuerdo. La finalidad fue recabar la información relacionada con el clima y la cultura en la empresa pasteurizadora Tanilact.

La validez y fiabilidad de este instrumento de la cultura organizacional realizado por Daniel Denison ha sido demostrada por algunos investigadores como en el caso del autor Leslie White (1949), citado por Vargas (2011) que ha validado su estructura, técnicas de recolección de datos, información verificación de la exactitud de los resultados y su utilidad para analizar la cultura organizacional y su efectividad.

En resumen, la encuesta de cultura organizacional de Denison concluyó que es una herramienta de utilidad y adecuada para todo tipo de la organización porque presenta los resultados de una manera fácil, rápida y verídica.

## **8.1 Tipos de investigación**

### **Investigación exploratoria**

En la investigación se utilizó la investigación exploratoria por el análisis que se realiza de los factores clima laboral y cultura organizacional, acercando el tema a sus antecedentes más fundamentales basados en la adecuada gestión del talento humano que se encamina al mejoramiento de la productividad, calidad y calidez de las organizaciones trabajo fundamental del futuro administrador de empresas. Los elementos de estudio se enfocaron específicamente en la empresa pasteurizadora Tanilact de la ciudad de Latacunga.

### **Investigación descriptiva**

La descripción adecuada de los elementos utilizados en la investigación para detallar su aporte en las organizaciones de producción y comercialización, y en general al desarrollo de las empresas, el desarrollo en sí de la investigación permitió conocer los elementos de clima laboral y cultura organizacional en todo su contexto puesto que la información se la obtiene de la empresa pasteurizadora Tanilact.

### **Investigación de campo**

La identificación cercana de la problemática en el lugar permite que se pueda realizar una descripción objetiva de todos los elementos, tanto del clima laboral como de la cultura organizacional y su contribución específica al éxito organizacional, además de ser la fuente primaria de información al aplicar la encuesta.

### **Investigación bibliográfica**

Las fuentes secundarias de información permiten que la investigación pueda ser enfocada con aportes de autores, investigaciones anteriores, elementos de repositorios digitales y revistas especializadas en la adecuada administración de organizaciones y el aporte que significa apoyarse en el clima laboral y la satisfacción laboral.

## **8.2 Métodos**

### **Inductivo**

Este método permitió analizar el entorno de la organización y al interior observar el enfoque se ha realizado de los elementos clima laboral y cultura organizacional y su descripción en la empresa pasteurizadora Tanilact de la ciudad de Latacunga.

### **Deductivo**

A través de este método es posible ir de resultados particulares a conclusiones generales, de ahí que en la investigación el razonamiento objetivo de los temas permite deducir el aporte que pueden generar a la empresa pasteurizadora Tanilact.

## **Sintético**

La posibilidad de utilizar la síntesis en los antecedentes, resumen y varias partes del proyecto hace posible que la comprensión de los temas de mayor importancia destaque el aporte de los elementos clima laboral y cultura organizacional en la empresa pasteurizadora Tanilact, de tal manera que se logra describir la importancia de cada uno de ellos en los procesos de la organización.

### **8.3 Técnica e instrumento de evaluación**

Para realizar el estudio del clima laboral y cultura organizacional en la empresa pasteurizadora Tanilact de la ciudad de Latacunga fue necesario desarrollar la siguiente técnica:

#### **Encuesta**

Mediante esta técnica se recopiló información a través de un cuestionario descriptivo, estructurado con preguntas claras y concretas que describen las condiciones en cuanto a clima laboral y cultura organizacional permitiendo con ello recolectar estudios importantes relacionados con sus experiencias. En este tipo de encuestas según la escala de Likert, los encuestados expresaran el nivel de acuerdo o desacuerdo entre cinco opciones donde cinco significa total acuerdo y uno lo contrario, total desacuerdo.

La encuesta fue diseñada, a través de una matriz en Excel donde se concretó las variables, los factores, las dimensiones como también se llevó a cabo el análisis de los resultados.

#### **Aplicación del instrumento**

a) Parte I: Cuestionario de clima laboral del investigador Marvin Weisbord que se basa en el modelo de las seis casillas que establece seis áreas críticas para diagnosticar: propósitos, estructura, recompensas, mecanismos auxiliares, relaciones y liderazgo.

b) Parte II: Cuestionario de cultura organizacional del investigador Daniel R. Denison, que se basa en el modelo que mide cuatro características esenciales de una organización estos son: misión, participación dentro de la organización, coherencia y adaptabilidad, que más adelante explica, cada una de estas características que se divide en tres indicadores.

#### **8.4 Población y muestra**

##### **Población**

Se conforma por los 30 trabajadores de la empresa pasteurizadora Tanilact quienes contribuyen con sus criterios amplios y específicos al desarrollo de la investigación. Considerando que la población de la empresa se hace necesario tomar a todos como muestra efectiva para la realización del estudio.

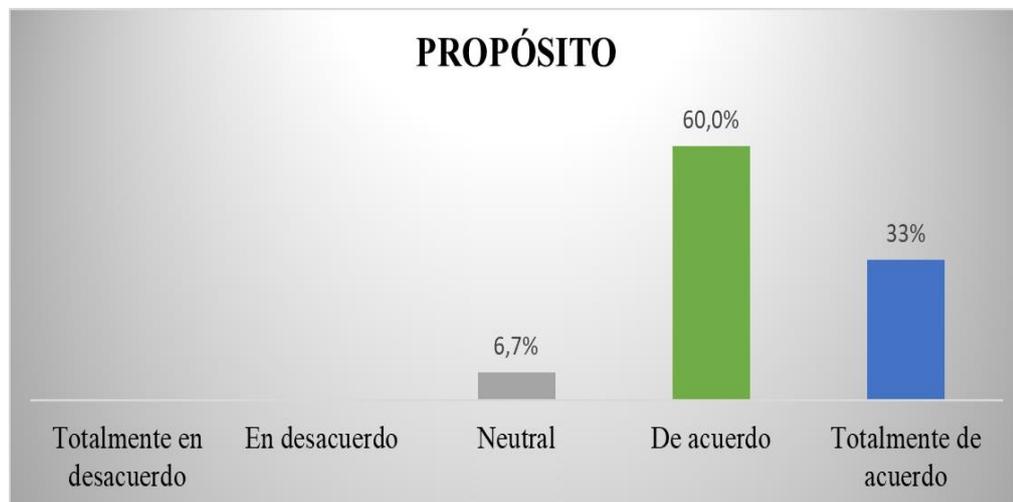
## CAPITULO III

### 9 RESULTADOS

#### 9.1 CLIMA LABORAL

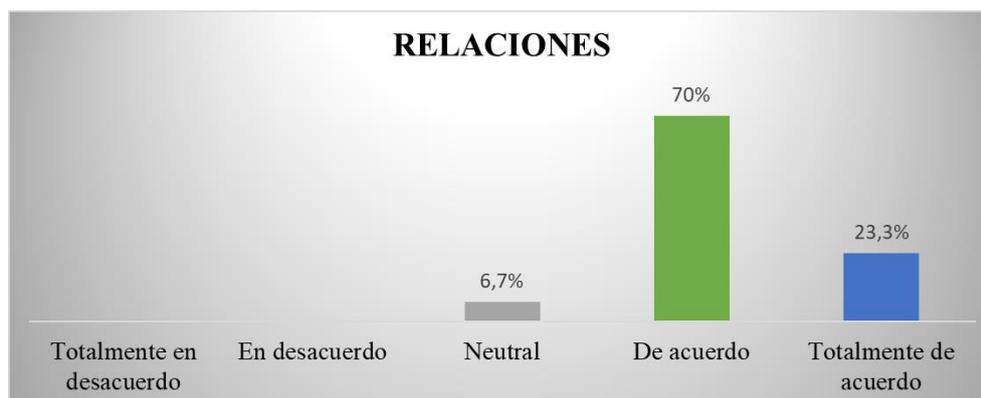
Mediante la encuesta desarrollada se determinó los siguientes componentes que reflejan las opiniones de los encuestados e incluyen interpretaciones de los datos recolectados al aplicar la encuesta

**Ilustración 1:** Casilla de Propósito



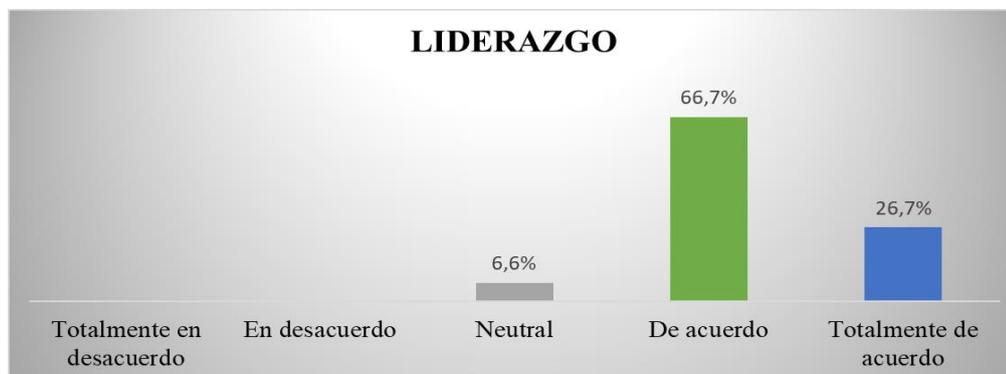
**Fuente:** Elaboración Propia

**Interpretación:** En la siguiente dimensión de propósito se puede observar que el 60% de los trabajadores están de acuerdo que conocen cuales son los propósitos, de la empresa, con un 33% de los trabajadores están totalmente de acuerdo, el 6,7% expresan estar en neutro (ni de acuerdo ni en desacuerdo).

**Ilustración 2:** Casilla de Relaciones

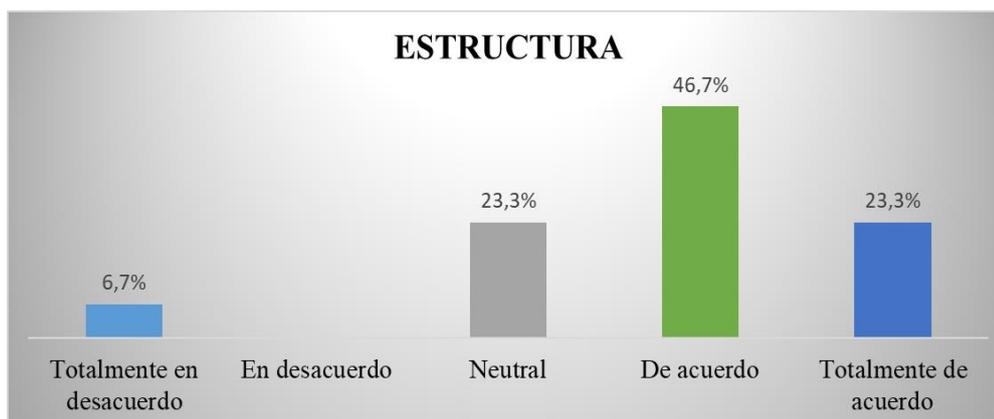
**Fuente:** Elaboración Propia

**Interpretación:** En la siguiente dimensión de relaciones se observa que el 70% de los trabajadores están de acuerdo en tener buena relación entre los trabajadores, el 23,3% afirman estar totalmente de acuerdo con un 6.7% expresan estar en neutro (ni de acuerdo ni en desacuerdo).

**Ilustración 3:** Casilla de Liderazgo

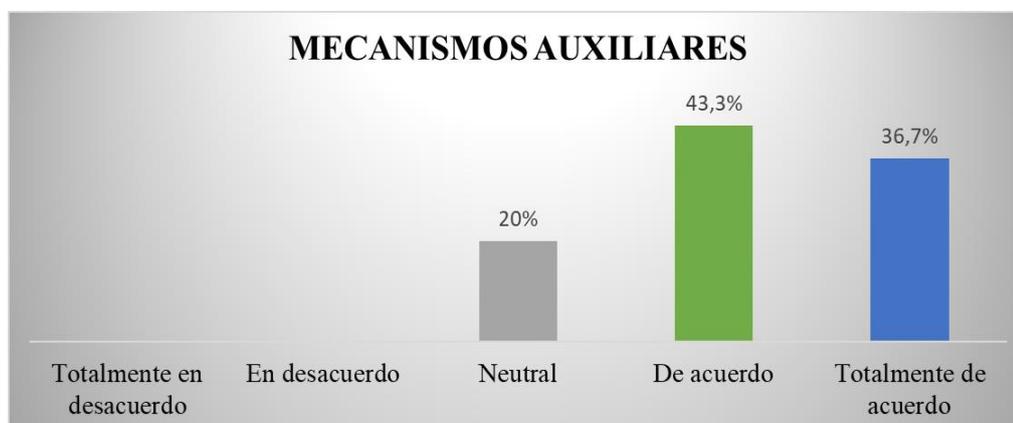
**Fuente:** Elaboración Propia

**Interpretación:** En la dimensión de la parte de Liderazgo según los encuestados el 66,7% de los trabajadores afirman estar de acuerdo que tiene un buen liderazgo dentro de la organización, el 26,7% de los trabajadores expresan estar totalmente de acuerdo, con un 6,6% expresan estar en neutro (ni de acuerdo ni en desacuerdo).

**Ilustración 4:** Casilla de Estructura

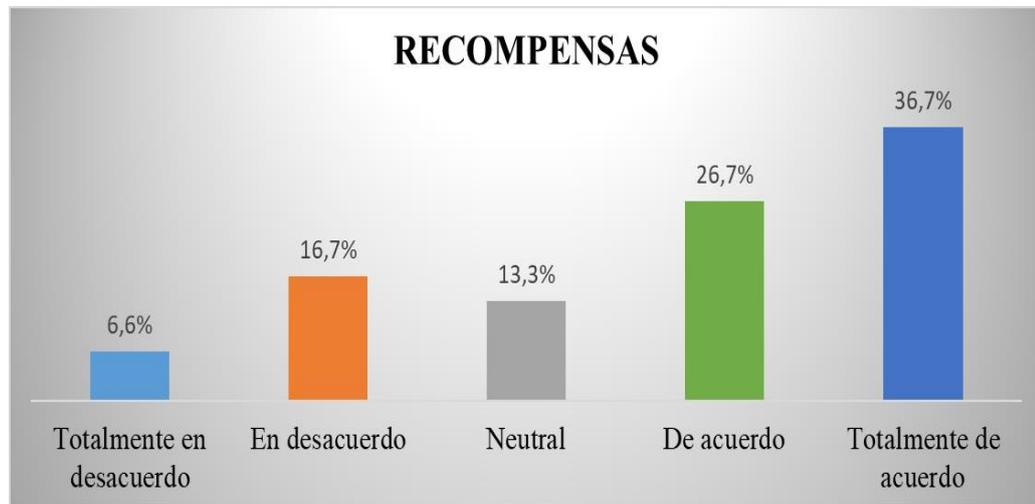
**Fuente:** Elaboración Propia

**Interpretación:** La casilla estructura, un 46,7% de los trabajadores están de acuerdo que conocen claramente la estructura organizativa de la empresa, el 23,3% de los trabajadores expresan estar totalmente de acuerdo y por último el 23,3% expresan estar en neutro (ni de acuerdo ni en desacuerdo).

**Ilustración 5:** Casilla de Mecanismos Auxiliares

**Fuente:** Elaboración Propia

**Interpretación:** En la casilla de mecanismos auxiliares se interpreta que el 43,3% de los trabajadores están totalmente de acuerdo sobre la tecnología que existe dentro de la empresa 36,7% del personal afirmar que están totalmente de acuerdo, y con un 20% afirma estar en neutro (ni de acuerdo ni en desacuerdo).

**Ilustración 6:** Casilla de Recompensas

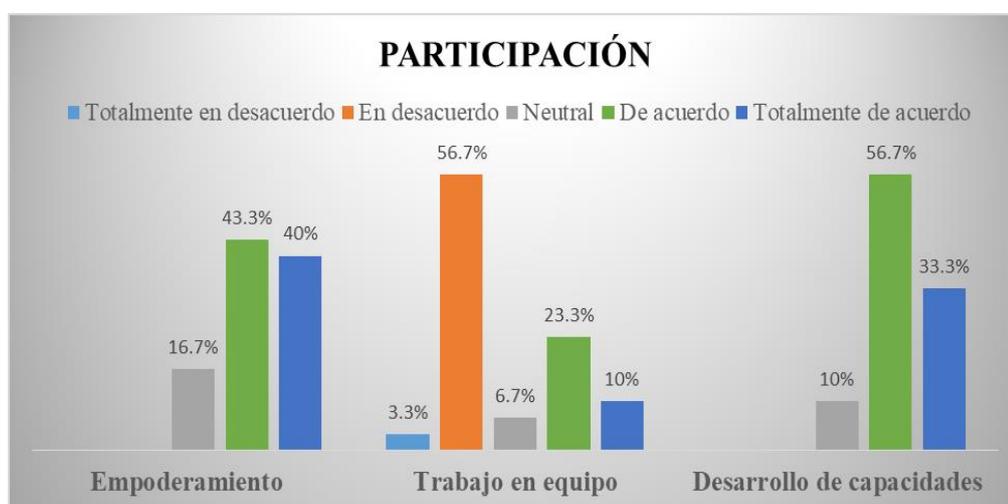
**Fuente:** Elaboración Propia

**Interpretación:** En la casilla de recompensas el 36,7% de los trabajadores señalan estar totalmente de acuerdo que recibe recompensar por hacer bien su trabajo, con un 26,7% afirma estar de acuerdo que, si reciben recompensas, el 16,7% expresan estar en desacuerdo, seguidamente con un 13,3% expresan estar en neutro (ni de acuerdo ni en desacuerdo), finalmente con 6,6% de los trabajadores notifican estar el totalmente desacuerdo.

## 9.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

En la siguiente variable se presenta la clasificación por dimensión y subdimensión que se integra en el cuestionario. Estas dimensiones contienen el grupo de preguntas relacionadas a la misma, por ejemplo, la dimensión implicación, está formada por tres subdimensiones: Empoderamiento, trabajo en equipo y desarrollo de capacidades; cada una de estas con sus preguntas correspondientes.

**Ilustración 7:** Dimensión de Implicación

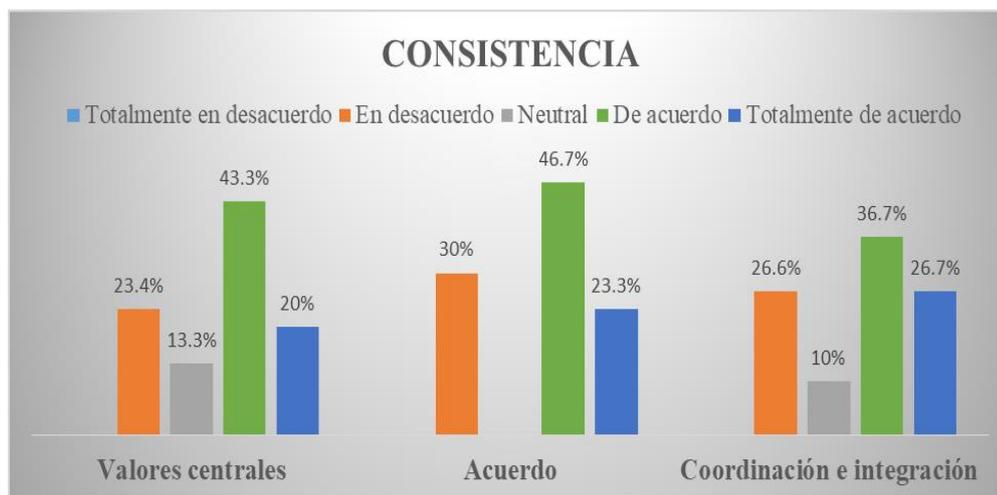


**Fuente:** Elaboración Propia

**Interpretación:** En la siguiente dimensión de participación se puede observar que el subdimensión de empoderamiento tiene un 43.3% de los trabajadores están de acuerdo que el personal de la empresa está muy implicado en su trabajo, un 40% de los trabajadores señalan estar totalmente de acuerdo y un 16.7% expresan estar en neutro (ni de acuerdo ni en desacuerdo). Sin embargo, en el subdimensión trabajo en equipo, 56.7% de los trabajadores señalan estar en desacuerdo que no existe una buena colaboración entre los diferentes grupos de la empresa, con un 23.3% de los trabajadores señalan que están de acuerdo, el 10% de los trabajadores expresan estar totalmente de acuerdo, un 6.7% expresan estar en neutro (ni de acuerdo ni en desacuerdo) y un 3.3% de los trabajadores señalan estar totalmente en

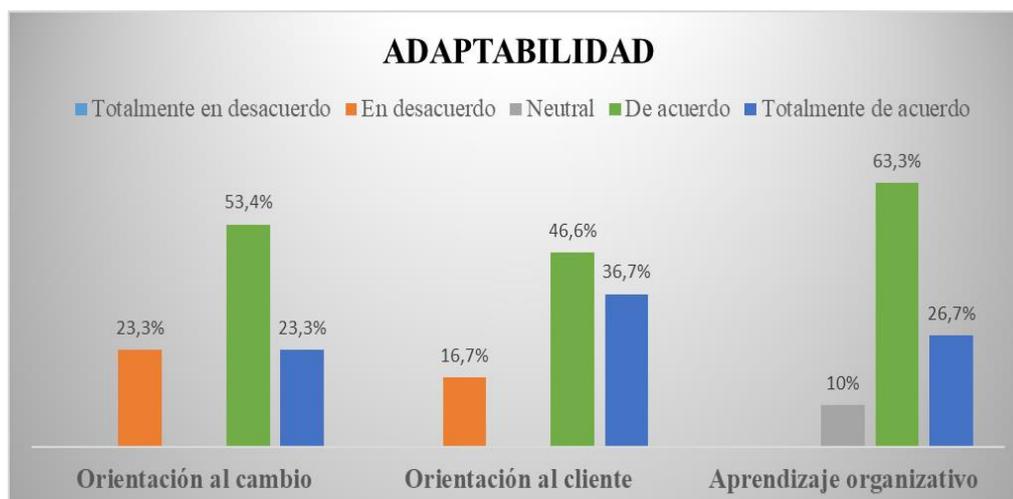
desacuerdo. En el subdimensión de desarrollo de capacidades el 56.7 de los trabajadores expresan estar de acuerdo que reciben capacitaciones para mejorar el ambiente laboral, un 33.3% de los colaboradores señalan está totalmente de acuerdo y con un 10% de los trabajadores expresan estar en neutro (ni de acuerdo ni en desacuerdo).

**Ilustración 8:** Dimensión de Consistencia



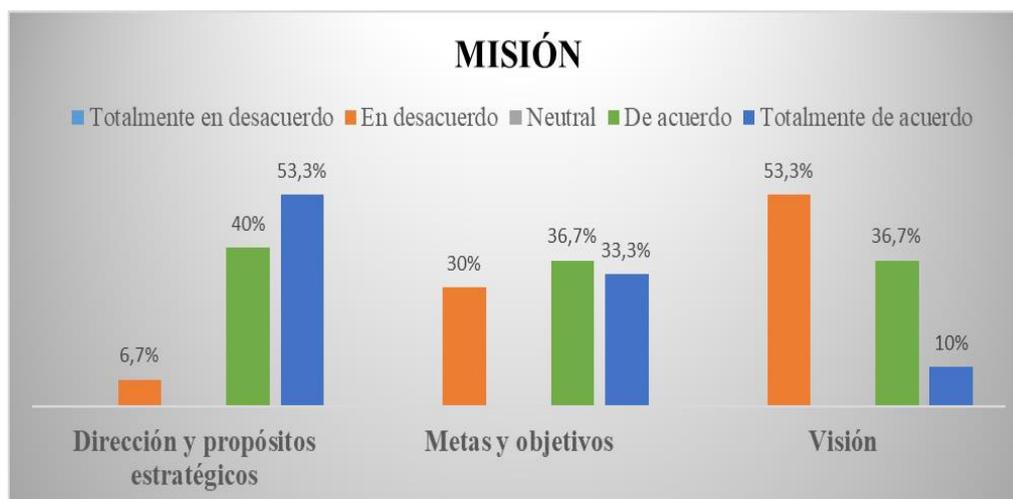
**Fuente:** Elaboración Propia

**Interpretación:** En la siguiente ilustración de la dimensión de consistencia se observa que en el subdimensión existe un 43.3% de los colaboradores que están de acuerdo que existe un estilo de gestión y prácticas únicas de la Administración, con un 23.4% de los trabajadores señalan estar en desacuerdo, un 20% de los colaboradores señalan estar totalmente de acuerdo y con un 13.3% de los trabajadores manifiestan que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo. En el siguiente subdimensión acuerdos se observa que un 46.7% de los trabajadores están de acuerdo tener un conjunto claro de los valores, con un 30% de los trabajadores en desacuerdo. Por último, en el subdimensión de coordinación e integración el 36.7% de los trabajadores señalan estar de acuerdo que los miembros de la empresa comparten un punto de vista en común, el 26.7% de los trabajadores expresan estar totalmente de acuerdo, con un 26.6% señalan estar en desacuerdo y con un 10% de trabajadores manifiestan que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo.

**Ilustración 9:** Dimensión de Adaptabilidad

**Fuente:** Elaboración Propia

**Interpretación:** En la siguiente ilustración de la dimensión de adaptabilidad se puede observar que en el subdimensión el 53.4% de los trabajadores están de acuerdo en acoger los comentarios y recomendaciones de los clientes, con un 23.3% de los trabajadores que están totalmente de acuerdo y un 23.3% de trabajadores afirman en desacuerdo. En el siguiente subdimensión de orientación al cliente el 46.6% de los trabajadores están de acuerdo que la información del cliente afecta directamente a la empresa, con un 36.7% de los trabajadores afirman estar totalmente de acuerdo, y con un 16.7% de los trabajadores manifiesta estar en desacuerdo. Finalmente, en la última subdimensión aprendizaje organizativo el 63.3 de los trabajadores están de acuerdo que tiene un profundo conocimiento de las necesidades y deseos de los consumidores, el 26.7% de los trabajadores están totalmente de acuerdo, y el 10% de los trabajadores responden que no están ni de acuerdo ni desacuerdo.

**Ilustración 10:** Dimensión de Misión

**Fuente:** Elaboración Propia

**Interpretación:** En la siguiente dimensión de la misión el 53.3% de los trabajadores están totalmente de acuerdo que las estrategias de la empresa lideran a otras organizaciones, con un 40% de los trabajadores afirman estar de acuerdo, y el 6.7 de los trabajadores expresan estar en desacuerdo, en la subdimensión que de metas y objetivos el 36.7% de los trabajadores expresan estar de acuerdo que los trabajadores entienden lo que se necesita para tener éxito a largo plazo, el 33.3% de los trabajadores afirman estar totalmente de acuerdo y el 30% de los colaboradores señalan estar en desacuerdo y por último la subdimensión de visión se observa que el 53.3% de los trabajadores no conocen la visión y misión de la empresa, el 36.7% señalan estar de acuerdo y con un 1% de los trabajadores expresan estar totalmente de acuerdo.

## **10 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA TANILACT**

### **DATOS INFORMATIVOS DE LA ENTIDAD**

#### **Nombre de la Empresa**

Pasteurizadora Tanilact

#### **Ubicación**

Pasteurizadora Tanilact a 20 km de la ciudad de Latacunga provincia de Cotopaxi, con instalaciones ubicadas exclusivamente en Juan Manuel Lasso y Galo Plaza en el centro de la parroquia de Tanicuchí, este sitio es un lugar estratégico tanto para proveedores, quienes se encuentran localizados en la zona como para la entrega de los productos, puesto que la empresa se encuentra ubicada en el centro del país donde se desplaza a diferentes ciudades para el consumo de los productos lácteos de la Pasteurizadora Tanilact.

#### **Giro del negocio**

La empresa se dedica a la producción de productos lácteos: queso, yogurt y leche.

#### **Reseña histórica**

Pasteurizadora Tanilact nace como una pequeña empresa familiar en 1984 con un gran sueño de salvar las costumbres y tradiciones de su querida parroquia "TANICUCHI", parroquia donde nacieron, dando a sus habitantes la oportunidad de presentar su patria a su manera, conservando la sencillez y el encanto habitual de nuestra gente.

Fue así como la familia fundadora inició la empresa con el nombre de Productos Lácteos Tanicuchí trabajando muy duro porque su objetivo era brindar a los demás productos de calidad y a bajo costo; de esta manera, también crean puestos de trabajo para las personas en la industria.

Con trabajo y dedicación todo es posible y superan las adversidades que se presentan en el camino. Sin embargo, nada de esto puede detenerlos, pero los hace más decididos a seguir adelante y ver sus mayores sueños convertirse en realidad hoy.

El trabajo por lo general comienza con la producción de queso, y posteriormente debido a las exigencias del mercado ecuatoriano, sus expectativas comerciales crecieron y comenzaron a producir nuevos productos como: leche pasteurizada, mantequilla, crema y yogur.

La empresa de lácteos Pasteurizadora elabora sus productos con los estándares más altos de acuerdo a la ley de la empresa constituida con el nombre de PASTEURIZADORA TANILACT con su representante legal el Sr. Ricardo Chancusig con RUC.: 0500664305001.

### **Misión**

“Procesar a partir de las mejores materias primas, de acuerdo con las normas INEN, utilizando tecnología de punta, procesando productos de alta calidad, y entregando los productos terminados a las mesas de todos los ecuatorianos con los mejores estándares de producción”

### **Visión**

“Ampliar nuestras coberturas en todos los mercados con los mejores productos derivados de la leche cruda, y cada día ir mejorando para conservar dentro del mercado con toda la nueva tecnología y el personal calificado, que hace que PASTEURIZADORA TANILACT, vaya creciendo e innovando.”

### **Valores**

Pasteurizadora Tanilact, para el desarrollo de todas sus actividades que se realizan en sus diferentes departamentos, se ha propuesto la aplicación de los siguientes valores:

- Iniciativa
- Comunicación
- Trabajo en equipo
- Lealtad y honestidad
- Respeto

### **10.1 Matriz PESTEL**

Para la realización de la propuesta se realizó un análisis macroeconómico de diversas situaciones que rodean la empresa es por ello que a continuación se presenta el denominado análisis pestel.

Tabla 7: Análisis PESTEL

Análisis PESTEL			
Factor		Detalle	Impacto
Político	Buenas prácticas de manufactura	Aseguran la calidad en toda la cadena productiva	Positivo (alto)
	Ley de regulaciones y control de mercadeo	Su principal objetivo es las practicas justas tanto de pequeñas como grandes empresas	Positivo (alto)
	Situación selectiva de importaciones	Medidas políticas que han beneficiado al sector lácteo	Positivo (alto)
Económico	Tasa de interés activa	Ha sufrido leves cambios en los últimos años	Negativo (medio)
	Producto interno bruto (PIB)	Existe una tendencia al alza del PIB	Positivo (medio)
	Inflación	En los últimos años se han mantenido oscilante	Negativo (medio)
Social	Desempleo	Se ha mantenido neutral en los últimos años	Negativo (medio)
	Cambios de estilo de vida	La tendencia hacia el consumismo cada vez es mayor	Negativo
	Mayor aceptación frente a la competencia	Existe mayor capacidad para asumir riesgos	Positivo
Tecnológico	Desarrollo tecnológico	Se realizan innovaciones tecnológicas para el desarrollo de la promoción	Positivo (alto)
	Mejoramiento de maquinaria	Nuevas técnicas en la producción de derivados lácteos	Positivo (alto)
Ecológico	Regulaciones de protección ambiental	La empresa debe cumplir con las regulaciones ambientales	Positivo
Legal	Agencia reguladora para funcionamiento de empresas	son instituciones creadas para controlar industrias que ofrecen servicios básicos	Positivo

Fuente: Elaboración Propia

## CAPÍTULO VI

### 11 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

Pasteurizadora Tanilact es una empresa dedicada a la elaboración de productos lácteos como leche pasteurizada y sus derivados como yogurt, queso, crema de leche, mantequilla etc. Este sueño se ha hecho realidad gracias al trabajo honesto y transparente de sus dueños y empleados, ya que la política de la empresa es: "Si queremos ser un equipo exitoso en tiempos de cambio, debemos respetarnos unos a otros y lo más importante es la integridad y honestidad" para desarrollando un alto sentido de confianza, lo que da al trabajador la seguridad de ser tratado de manera equitativa y justa.

En el presente trabajo, para proponer un plan de mejoramiento del clima y cultura organizacional se escogió la empresa Tanilact, por su facilidad de obtener información y apertura de la empresa, ya que el gerente de la empresa trabajó durante varios años y se identificó una necesidad de mejorar el clima laboral y la cultura organizacional de esta empresa. El estado actual de la empresa en cuanto a clima laboral y la cultura organizacional es crítico debido a que las entidades no tratan estos conceptos con los empleados, lo que afecta directamente su desempeño laboral. Para Tanilact el implementar un plan de mejoramiento del clima y cultura organizacional de la empresa es muy beneficiosa, ya que se han identificado sus carencias y quieren desarrollar un plan que les ayude a mejorar el clima laboral y cultura organizacional de la empresa para aumentar la productividad.

### 11.1 Propuesta de mejoramiento del Clima Laboral en la empresa pasteurizadora Tanilact

**Tabla 8:** Propuesta de mejoramiento clima laboral

<b>Factores</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Responsable</b>	<b>Recursos</b>	<b>Control</b>
<b>Propósito</b>	Realizar una capacitación para poder dar conocer a los trabajadores la planificación estratégica de la empresa	Talento Humano	Metas y objetivos de corto plazo La misión y visión de la empresa	Semanal
<b>Relaciones</b>	Generar actividades recreativas	Departamento directivo	Espacio para reuniones y materiales necesarios como: marcadores, papelotes, pizarra, etc.	Trimestral
<b>Liderazgo</b>	Capacitar al personal directivo con temas de liderazgo	Talento Humano	Material didáctico Espacios para reuniones	Anual
<b>Estructura</b>	Generar un checklist del personal (Organigrama, manual de puestos, funciones propuestas).	Dirección de administración del talento humano	Manual de procesos	Semanal
<b>Mecanismos auxiliares</b>	Identificar cuáles son los materiales y equipos necesarios de cada puesto para realizar las actividades.	Talento humano	Material didáctico	Semanal
<b>Recompensa</b>	Plan de reconocimiento no monetario (reconocimientos públicos por el trabajo superior, participación de los colaboradores en la toma de decisiones).	Unidad financiera Dirección de talento humano	Recursos económicos para la remuneración Materiales para reconocimientos escritos y diplomas	Anual

Fuente: Elaboración propia

## 11.2 Propuesta de mejoramiento de la Cultura Organizacional en la empresa pasteurizadora Tanilact

**Tabla 9:** propuesta de mejoramiento de la cultura organizacional

<b>Factores</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Responsable</b>	<b>Recursos</b>	<b>Control</b>
<b>Participación</b>	Interactuar con regularidad a través de grupos y foros que desarrollen una cultura abierta y mantengan el espíritu de equipo despierto para que sus empleados trabajen felices y productivamente.	Talento humano	Sala de reuniones Material de oficina	Permanente
<b>Consistencia</b>	Realizar una capacitación de la misión visión y valores porque existe problemas en el sentido de pertinencia	Dirección de administración y talento humano	Capacitaciones en equipo y material didáctico	Semanal
<b>Adaptabilidad</b>	Manejo adecuado del tiempo para realizar los cambios necesarios respondiendo eficazmente a las exigencias de su ambiente	Talento humano	Planes de acción y satisfacción de necesidades	Trimestral
<b>Misión</b>	Generar un taller de involucramiento de metas y objetivos individuales por cada cargo a la misión y visión de los colaboradores	Talento humano	Estándares de calidad	Permanente

**Fuente:** Elaboración Propia

## 12 CONCLUSIONES

- Luego de estudiar y analizar los conceptos mencionados del marco teórico y las estrategias mencionadas en el desarrollo de la metodología de trabajo, se puede señalar que: La propuesta de mejoramiento del clima laboral y cultura organizacional de la empresa pasteurizadora Tanilact, nace como respuesta a las deficiencias encontradas y con la metodología desplegada la propuesta tiene suficiente respaldo investigativo.
- Los resultados de las encuestas adaptadas y aplicadas según Marvin y Denison permitieron conocer que la empresa pasteurizadora Tanilact debe mejorar tanto el clima laboral, la socialización y la cultura organizacional debiendo ser más clara, lo que afectará su crecimiento y desarrollo en el corto plazo.
- La aplicación del instrumento y el análisis de la organización permitió identificar problemáticas como el trabajo en equipo, la búsqueda permanente de identificación y apego institucional, particulares que demostraron la debilidad en los temas que se analizó.
- Esta investigación diagnosticó el clima laboral y cultura organizacional e identificó que los mayores problemas están en los valores, normas, procedimientos y filosofía corporativa de la empresa por lo tanto se propuso la ejecución de un plan de mejora.
- Finalmente, la investigación de los términos como la eficiencia y productividad organizacional, son muy comunes en el tratamiento de los temas clima organizacional y cultura organizacional, sin embargo, son diversos por ende lo más importante en el estudio en particular fueron los dos últimos que como los primeros se orientan a la mejora organizacional.

### 13 RECOMENDACIONES

- Fomentar el trabajo en equipo para la ejecución de un buen clima y cultura organizacional exitosa, con la finalidad de motivar e inspirar a que todos contribuyan a la efectividad que espera la empresa, para lograr los objetivos comerciales de manera más efectiva.
- Los conocimientos que poseen los directivos de la empresa Pasteurizadora Tanilact sobre el clima y cultura organizacional, permitirá tomar decisiones adecuadas e implementar medidas correctivas cuando se requiera, siendo una de las herramientas de gestión más importantes.
- Se recomienda implementar programas de motivación al personal de la empresa con la finalidad de implementar los niveles de desempeño y productividad de la organización.
- La empresa debe establecer canales de comunicación efectivos en todas las áreas de la organización, para asegurar que cada empleado tenga claras las funciones y tareas que realiza y evitar información distorsionada a los clientes.
- El Plan de Mejora contiene los elementos fundamentales para atenderse, en el Clima Laboral siendo estos: Propósitos, Estructura, Recompensas, Mecanismos Auxiliares, Relaciones y Liderazgo, así como también los atributos de la Cultura Organizacional como son: Implicación, Consistencia, Adaptabilidad y Misión.

## 14 FUENTE BIBLIOGRÁFICA

- Arteaga, M. (28 de Noviembre de 2016). *El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/4096/409659500007/409659500007.pdf>
- Auxiliadora , M., & Guerrero , B. (2017). La Cultura Organizacional, su importancia en el desarrollo de las empresas. *Dialnet*, 110-115. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6057495>
- Blanco, G. (2006). Las emociones en el ambiente laboral un nuevo reto en las organizaciones. *Scielo*, 20-35. Obtenido de [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0798-04692006000200002](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0798-04692006000200002)
- Chiavenato, I. (2008). *Administracion de recursos humanos*. Los Angeles: Atlas. Obtenido de [https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion\\_de\\_recursos\\_humanos\\_-\\_chiavenato.pdf](https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_humanos_-_chiavenato.pdf)
- Fajardo, J., Gomez, N., & Jose, S. (2020). Cultura organizacional. *Asociación Latinoamericana de Sociología*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/5886/588663787016/588663787016.pdf>
- Forehand, G., & Von, H. (2021). Informe de resultados clima laboral. *Universidad tecnológica Chihuahua*, 1-22. Obtenido de <http://www.utch.edu.mx/wp-content/uploads/2022/05/resultados-clima-laboral-2021-TR.pdf>
- Garcia, M., & Forero, C. (5 de Febrero de 2014). *Motivación y satisfacción laboral como facilitadores del cambio organizacional: una explicación desde las ecuaciones estructurales*. Obtenido de En *Psicogente*, 17(31), 120-142.: <http://www.scielo.org.co/pdf/psico/v17n31/v17n31a09.pdf>

Gaspar, D. (2008). Componentes Subjetivos y objetivos del clima laboral. *studylib*, 30-35.

Obtenido de <https://studylib.es/doc/5438499/componentes-subjetivos-y-objetivos-de-la-cultura-org>

Griffin, R. (2017). *Comportamiento organizacional*. México: Cengage Learning.

Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. (2009). *Administración un enfoque basado en competencias*. México: Cengage Learning.

Juarez, B. (4 de Marzo de 2019). *Beneficios de tener un buen clima laboral*. Obtenido de <https://www.amitai.com/es/beneficios-clima-laboral/>

León, Y. J. (2017). *Cultura Organizacional en la empresa SIGSO Consultores Laborales, Lima*. Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Lima, Perú. Obtenido de <http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/1768/TRAB.SUF.PROF.%20JENNIFER%20JULIANA%20LE%20C3%93N%20YENGLA.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Litwin, G., & Stringer, R. (1968). DIMENSIONES (CARACTERÍSTICAS) DEL CLIMA ORGANIZACIONAL. *University Harvad*, 1-10. Obtenido de <https://conalepfelixtovar.files.wordpress.com/2018/08/clima-organizacional-elementos-sesic3b3n-clima-orga-3.pdf>

Lizarraga, K. (15 de Enero de 2016). *Modelos de Clima laboral*. Obtenido de <http://karinlizarraga.blogspot.com/2016/02/modelos-de-clima-organizacional.html>

Martínez, B. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. Perú: UNED. Obtenido de [https://www.academia.edu/29863132/LIBRO\\_GESTION ESTRATEGICA DEL CLIMA LABORAL\\_](https://www.academia.edu/29863132/LIBRO_GESTION ESTRATEGICA DEL CLIMA LABORAL_)

- Martínez, V., Ramos, J., & Moliner, C. (2015). *Psicología de las organizaciones*. Madrid: Síntesis.
- Maslow, A. (1943). la jerarquía de las necesidades humanas. *psicologiaymente*. Obtenido de <https://psicologiaymente.com/psicologia/piramide-de-maslow>
- Moreno, G. (2016). <http://www.revistaespacios.com/a18v39n37/18393703.html>. *Espacios*. Obtenido de <http://www.revistaespacios.com/a18v39n37/18393703.html>
- Paéz, L. (2018). El clima en el trabajo de las organizaciones. *Desarrollo de recursos humanos*, 25/35. Obtenido de <https://corganizacional1.files.wordpress.com/2017/02/el-clima-de-trabajo-en-las-organizaciones.pdf>
- Pilligua, L., Cristhian, F., & Arteaga, U. (2019). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de la empresas. *Hardepex Cía. Ltda. Revista*, 1-28. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=409659500007>
- Robbins. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. México: Editorial Pearson.
- Sánchez, R. (2014). *Gestión y psicología en empresas y organizaciones*. Madrid: Esic Editoria.
- Tinoco, O., Quispe, C., & Beltrán, V. (2014). Cultura Organizacional y Satisfacción Laboral en la facultad de Ingeniería Industrial en el marco de la acreditación universitaria. *Revista de la Facultad de Ingeniería Industrial*, 56-66. Obtenido de Revista de la Facultad de Ingeniería Industrial: <http://www.redalyc.org/html/816/81640856007/>

## 15 ANEXOS

### ENCUESTA DEL CLIMA LABORAL Y CULTURA ORGANIZACIONAL 2023

La siguiente encuesta está dirigida a los trabajadores que conforman la empresa lácteos PASTEURIZADORA TANILACT con el fin de medir y diseñar un plan de mejoramiento del clima laboral y cultura organizacional.

Lea atentamente cada pregunta y califique con una (x) del 1 al 5 según los siguientes valores: (1) Totalmente en desacuerdo, (2) En desacuerdo, (3) Neutral, (4) De acuerdo y (5) Totalmente de acuerdo.

### ENCUESTA DEL CLIMA LABORAL

#### Anexo 1. Análisis de la variable del clima laboral.

<b>Propósito</b>	1	2	3	4	5
1. Conozco claramente los objetivos y propósitos de la empresa Tanilact.					
2. Estos objetivos se enlazan con mis objetivos personales.					
<b>Relaciones</b>	1	2	3	4	5
3. En Tanilact se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y grato.					
4. En esta empresa existe las buenas relaciones sociales.					
<b>Liderazgo</b>	1	2	3	4	5
5. Considera usted que desarrolla adecuadamente su trabajo.					
6. Me comprometo siempre con las funciones que realizo en el trabajo.					
7. En su trabajo, crea sus propias exigencias para solucionar los problemas por sí mismo.					
8. Toma iniciativas personales, oportunamente, en bien de la organización.					
<b>Estructura</b>	1	2	3	4	5
9. Conozco claramente la estructura organizativa de la empresa.					
10. En la empresa no existe formalismos (papeleos) para llevar a cabo un trámite.					
11. Conozco detalladamente cuales son mis obligaciones y las cumplo en forma oportuna.					
12. Conozco claramente las políticas de la empresa.					
13. En la empresa se tiene claro los niveles jerárquicos.					
<b>Mecanismos Auxiliares</b>	1	2	3	4	5
14. En el trabajo, se tiene conocimiento sobre las finanzas y procesos logísticos.					
15. Los programas de capacitación le permiten tener un rol más activo al interior de la organización.					

16. La empresa cuenta con la tecnología suficiente para llevar a cabo sus procesos administrativos.					
<b>Recompensa</b>	1	2	3	4	5
17. En la empresa recibió estímulos por el trabajo bien hecho.					
18. En la empresa recibo más premios que castigos.					

## ENCUESTA DE CULTURA ORGANIZACIONAL

### Anexo 2. Análisis de la variable de Cultura Organizacional

<b>Participación</b>	1	2	3	4	5
<b>Empoderamiento</b>					
1. El personal de la empresa está muy implicado en su trabajo.					
2. Las decisiones generalmente se toman el nivel de cada trabajador con la mejor información.					
3. La información que se necesita se comparte ampliamente y se puede obtener con facilidad.					
4. Cada trabajador cree que puede tener un impacto positivo en el equipo de trabajo.					
5. El programa de trabajo es continuo e involucra a todos de alguna manera.					
<b>Trabajo en equipo</b>					
6. Existe una buena colaboración entre diferentes grupos de la empresa					
7. El trabajo se constituye de modo que todos entiendan como se relaciona su trabajo con los objetivos de la empresa.					
<b>Desarrollo de capacidades</b>					
8. El poder se delega de manera que los trabajadores puedan actuar por su cuenta.					
9. Reciben capacitación los futuros líderes del equipo de trabajo.					
10. En la empresa existe una inversión en desarrollo de las habilidades de los trabajadores.					
11. Las capacidades de los trabajadores son vistas como una fuente importante de ventaja competitiva.					
12. Los problemas aumentan porque los trabajadores no tienen las habilidades necesarias para realizar su trabajo.					
<b>Consistencia</b>	1	2	3	4	5
<b>Valores centrales</b>					
13. Existe un estilo de gestión y prácticas únicas de la administración.					
14. Tener un conjunto claro y consiente de los valores rigen cómo se comportan.					
15. Ignorar los valores fundamentales de la empresa generan problemas					
16. Hay un código de ética que guie el comportamiento y que ayude a decidir lo que está bien o mal.					
<b>Acuerdos</b>					

17. Cuando hay un desacuerdo, se esfuerzan por encontrar una solución beneficiosa para todos.					
18. Hay un consenso claro de la manera correcta e incorrecta de hacer las cosas.					
<b>Coordinación e integración</b>					
19. La forma en que trabajan es predecible y consistente.					
20. Los trabajadores de las distintas áreas de la empresa comparten un punto de vista en común.					
21. Es posible coordinar proyectos entre los distintos departamentos de la empresa.					
22. Hay una excelente alineación de objetivos en todos los niveles de la empresa.					
<b>Adaptabilidad</b>	1	2	3	4	5
<b>Orientación al cambio</b>					
23. La manera de hacer las actividades laborales es fácil y flexible de cambiar.					
24. Responden de buena manera a los competidores y al cambio ambiental					
25. Constantemente adaptan las nuevas y mejores formas de hacer las actividades.					
26. Las distintas áreas de la empresa frecuentemente ayudan para crear el cambio.					
<b>Orientación al cliente</b>					
27. Acogen los comentarios y recomendaciones de los clientes.					
28. La información del cliente afecta directamente a las decisiones de la empresa.					
29. Los trabajadores tienen un profundo conocimiento de las necesidades y deseos del consumidor.					
30. En las decisiones de la empresa se ignoran los intereses de los clientes.					
31. Apoyan a los trabajadores a contactarse directamente con los clientes					
<b>Aprendizaje organizacional</b>					
32. Creen que el fracaso se considera como una oportunidad de aprender y mejorar.					
33. La toma de riesgos y la innovación es algo que anima a la empresa.					
34. El desarrollo del aprendizaje es una meta importante en la vida diaria.					
<b>Misión</b>	1	2	3	4	5
<b>Dirección y propósitos estratégicos</b>					
35. En esta empresa existe objetivos y una dirección estratégica a largo plazo.					
36. Las estrategias de la empresa lideran a otras organizaciones.					
37. En la empresa hay una clara misión que da sentido y dirección a su trabajo.					
38. Existe una clara estrategia para el futuro.					
39. Es clara la dirección estratégica de esta empresa.					
<b>Metas y objetivos</b>					
40. Existe un amplio acuerdo de los objetivos y metas que se deben lograr.					
41. El liderazgo es fundamental para lograr el objetivo y metas que se deben lograr.					

42. Los trabajadores entienden lo que se necesita para tener el éxito a largo plazo					
<b>Visión</b>					
43. Los trabajadores comparten una visión de cómo será la empresa en el futuro.					
44. El gerente de esta empresa tiene una visión a largo plazo.					
45. Alcanzar los objetivos a corto plazo a menudo compromete nuestra visión a largo plazo.					
46. La visión motiva y alienta a los trabajadores de la empresa.					
47. Satisfacen las necesidades a corto plazo sin poner en peligro la visión a largo plazo.					

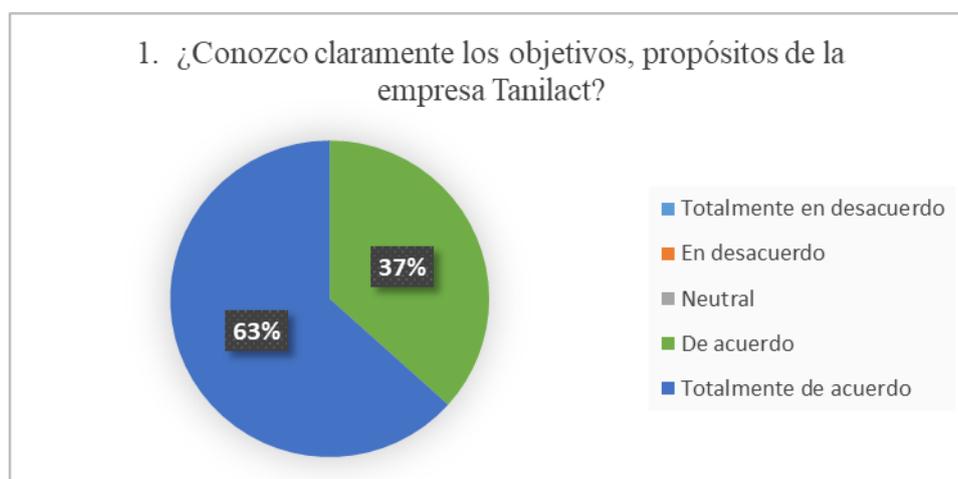
Muchas gracias, por su colaboración.

### Anexo 3: Análisis de la encuesta

A continuación, se muestran los resultados obtenidos en cada una de las variables estudiadas, del Clima Organizacional y Cultura organizacional:

El análisis de los resultados contiene la información encontrada durante el proceso de la investigación, la misma que permitirá la obtención de los objetivos planteados

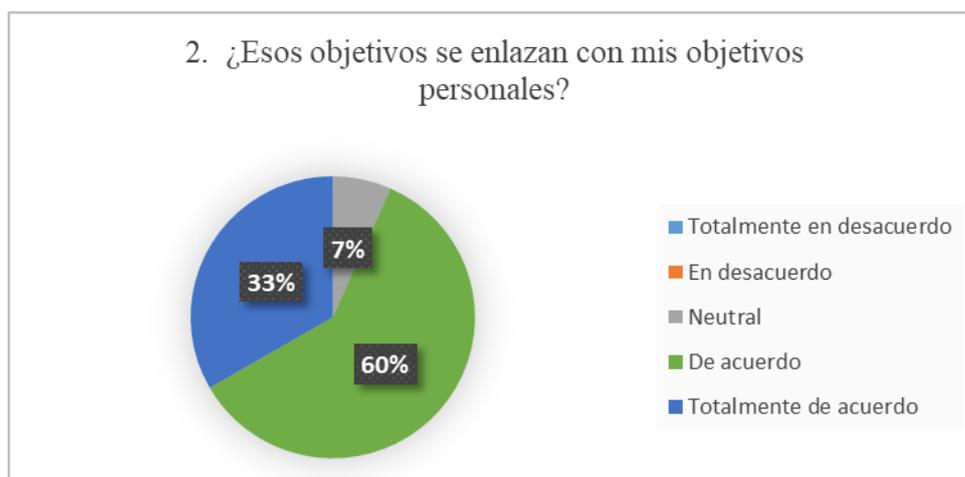
**Ilustración 11:** ¿Conozco claramente los objetivos, propósitos de la empresa Tanilact?



**Fuente:** Equipo de trabajo 2023

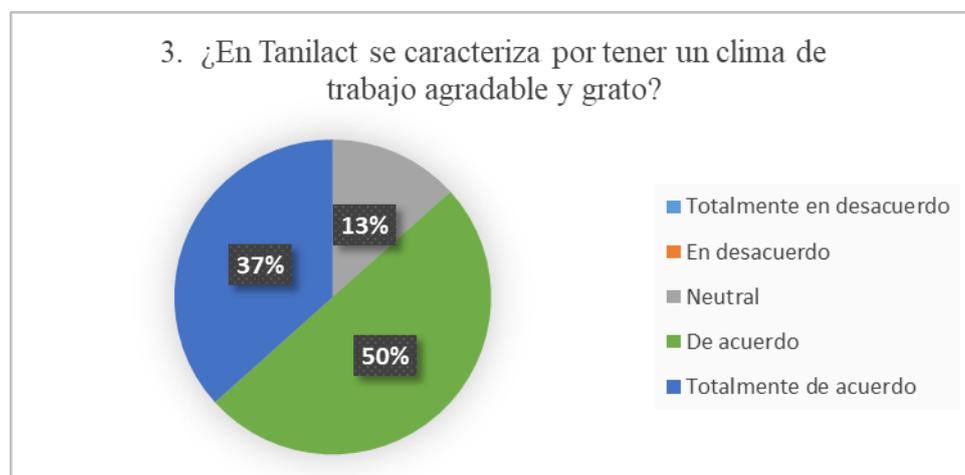
**Interpretación:** El 63% de los trabajadores encuestados señalan que totalmente de acuerdo conocen claramente cuáles son los objetivos, propósitos de la empresa Tanilact ya que es importante para que pueda funcionar adecuadamente y ser exitosa y con el 37% están de acuerdo que conocen los objetivos y propósitos de la empresa.

**Ilustración 12:** ¿Esos objetivos se enlazan con mis objetivos personales?



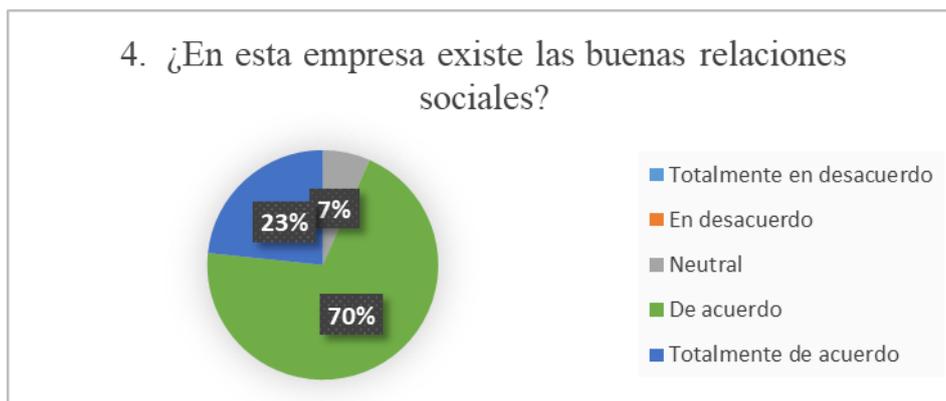
**Interpretación:** El 60% de los trabajadores afirman estar de acuerdo que los objetivos se enlazan con los objetivos personales, un 33% señala que están totalmente de acuerdo y un 7% expresa que no está de acuerdo ni en desacuerdo (neutral).

**Ilustración 13:** ¿En Tanilact se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y grato?



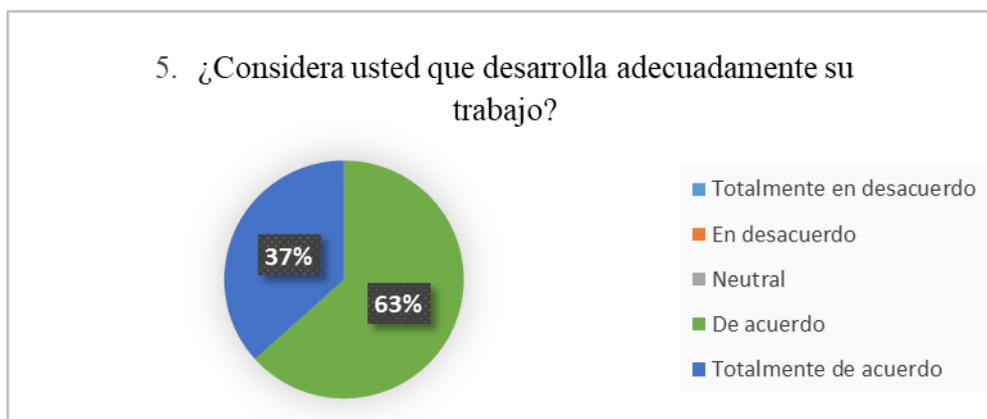
**Interpretación:** El 50% de los encuestados de la empresa Tanilact están de acuerdo en tener un clima de trabajo agradable y grato, con un 37% totalmente de acuerdo que existe un clima agradable y un 13% manifiesta que esta ni de acuerdo ni en desacuerdo.

**Ilustración 14:** ¿En esta empresa existe las buenas relaciones sociales?



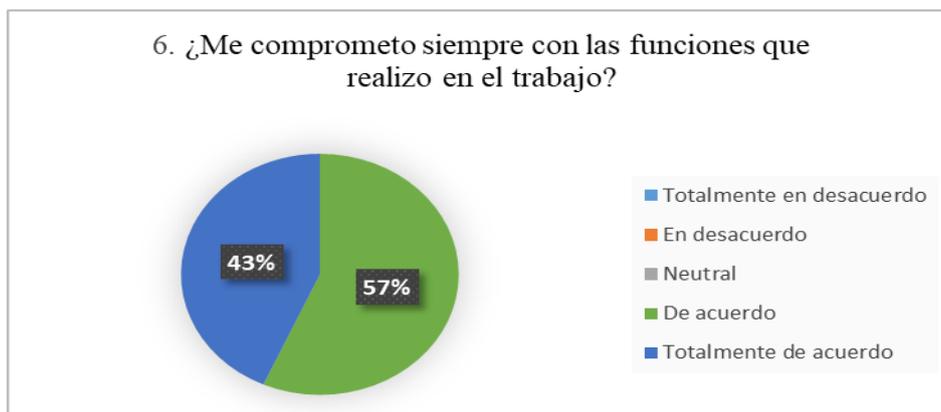
**Interpretación:** El 70% de los trabajadores de la empresa manifiestan que están de acuerdo y existe una buena relación social, mientras que un 23% está totalmente de acuerdo ya que al tener una buena relación es un factor muy importante para alcanzar el éxito y con un 7% considera no están ni de acuerdo ni en desacuerdo.

**Ilustración 15:** ¿Considera usted que desarrolla adecuadamente su trabajo?



**Interpretación:** De los trabajadores de la empresa Tanilact el 63% consideran estar de acuerdo en desempeñar un trabajo correctamente, mientras que el 37% de los encuestados manifiestan que están totalmente de acuerdo al desarrollar adecuadamente su trabajo por lo que es una labor estratégica y muy importante para la organización, ya que contribuye a que a la empresa sea más sólida y competitiva.

**Ilustración 16:** ¿Me comprometo siempre con las funciones que realizo en el trabajo?



**Interpretación:** El 57% de los encuestados señalan que están de acuerdo en comprometerse siempre con las funciones que realizan en el trabajo y con un 43% afirman que están totalmente de acuerdo comprometidos con cada uno de las funciones que realizan en su trabajo.

**Ilustración 17:** ¿En su trabajo, crea sus propias exigencias para solucionar los problemas por sí mismo?



**Interpretación:** En la empresa Tanilact el 50% de los trabajadores están de acuerdo que pueden solucionar sus problemas por sí mismo, con un 43% señalan que están totalmente de acuerdo al crear sus propias exigencias sin necesidad de sus superiores y con un 3% de los encuestados no están ni de acuerdo ni en desacuerdo.

**Ilustración 18:** ¿Toma iniciativas personales, oportunamente, en bien de la organización?



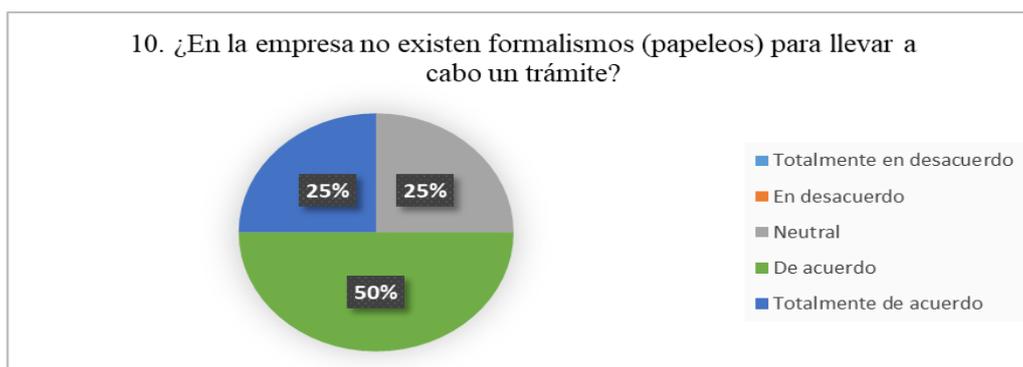
**Interpretación:** Al preguntar a los encuestados sobre ¿Toma iniciativas personales, oportunamente, en bien de la organización? Un 67% expresa que está de acuerdo, un 27% está totalmente de acuerdo y un 6% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo.

**Ilustración 19:** ¿Conozco claramente la estructura organizativa de la empresa?



**Interpretación:** El 63% confirman que están de acuerdo al conocer claramente la estructura organizativa de la empresa y con un 37% considera que están totalmente de acuerdo en conocer los cargos directivos, las áreas de responsabilidad y las actividades de la empresa.

**Ilustración 20:** ¿En la empresa no existen formalismos (papeleos) para llevar a cabo un trámite?



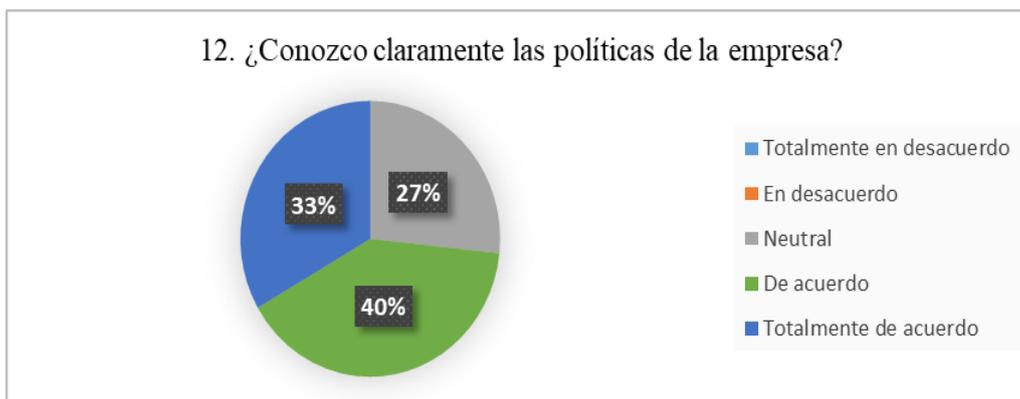
**Interpretación:** El 50% de personal encuestado expresa que está de acuerdo en que no se realiza papeleos para realizar un trámite mientras que el 25% están totalmente de acuerdo en que en la empresa no existe una serie de papeleos para llevar a cabo un trámite y con un 25% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo.

**Ilustración 21:** ¿Conozco detalladamente cuáles son mis obligaciones y las cumplo en forma oportuna?



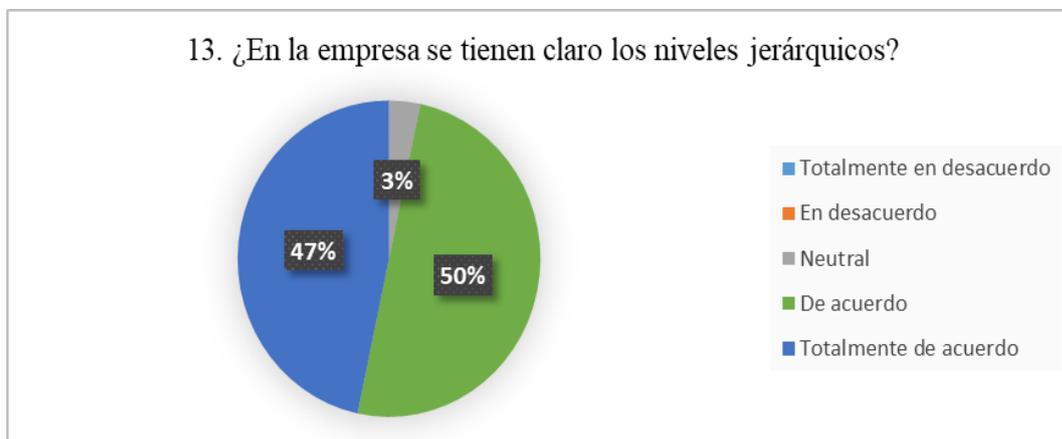
**Interpretación:** El 50% de los trabajadores están de acuerdo en cuáles son sus obligaciones y la cumplen en forma oportuna, un 47% confirma que están totalmente de acuerdo que es necesario cumplir con las obligaciones para tener un buen funcionamiento en el trabajo y con un 3% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo.

**Ilustración 22:** ¿Conozco claramente las políticas de la empresa?



**Interpretación:** En esta organización el 40% del personal encuestado están de acuerdo al conocer claramente las políticas de la empresa, un 33% considera estar totalmente de acuerdo que conoce las políticas de la empresa por lo que tienen claro sus objetivos y con un 27% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo en establecer de manera clara y concisa los objetivos que desea alcanzar.

**Ilustración 23:** ¿En la empresa se tienen claro los niveles jerárquicos?



**Interpretación:** El 50% opina que en la empresa se tiene claro los niveles jerárquicos, el 47% manifiesta que están totalmente de acuerdo ya que al contar con una estructura jerárquica clara es muy importante para alcanzar el éxito en los negocios.

**Ilustración 24:** ¿En el trabajo, se tiene conocimiento sobre las finanzas y procesos logísticos?



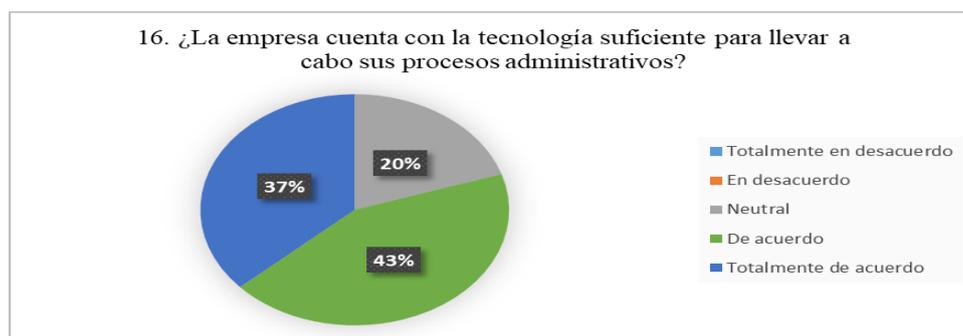
**Interpretación:** La mayoría de los encuestados opinan en el trabajo, se tiene conocimiento sobre las finanzas y procesos logísticos con un 47%, luego se encuentra un 30% que opina estar en neutro (ni desacuerdo ni en desacuerdo) ellos no conocen sobre el tema, un 17% manifiesta que están totalmente de acuerdo, un 3% en desacuerdo y con un 3% totalmente en desacuerdo.

**Ilustración 25:** ¿Los programas de capacitación le permiten tener un rol más activo al interior de la organización?



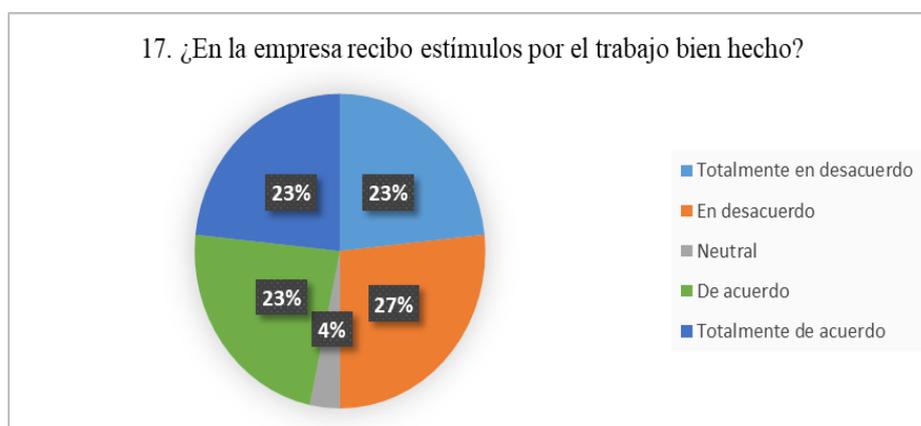
**Interpretación:** Como resultado el 67% de los encuestados señalan que están de acuerdo que los programas de capacitación les permiten tener un rol más activo al interior de la organización, un 30% están totalmente de acuerdo ya que al implementar un programa de capacitación y entrenamiento permite que todas las áreas de la organización tengan colaboradores fuertes desde el primer día de su incorporación y por ultimo con un 3% señalan que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo en los programas de capacitación.

**Ilustración 26:** ¿La empresa cuenta con la tecnología suficiente para llevar a cabo sus procesos administrativos?



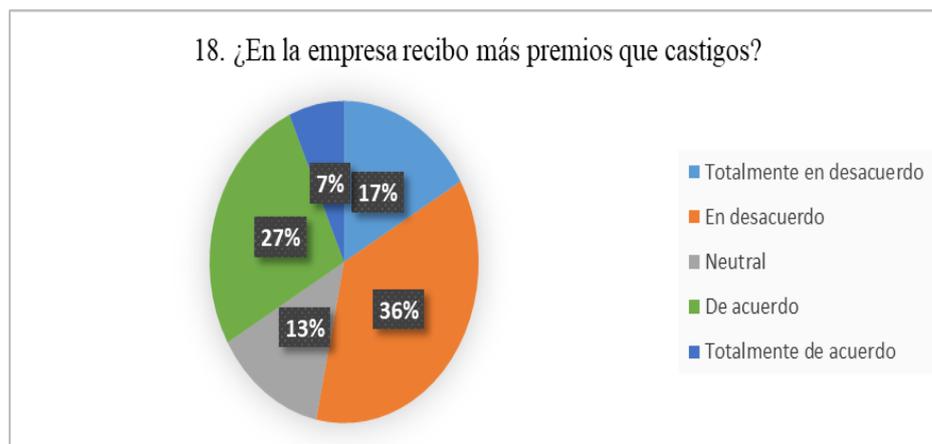
**Interpretación:** El 43% señalan estar de acuerdo en que la empresa cuenta con la tecnología suficiente para llevar a cabo sus procesos administrativos, el 37% está totalmente desacuerdo ya que la tecnología en la empresa es un recurso fundamental para todas las empresas que se encuentran en el proceso de crecimiento mientras que con un 20% expresa que la empresa no cuenta con suficiente tecnología para llevar a cabo dicho proceso.

**Ilustración 27:** ¿En la empresa recibo estímulos por el trabajo bien hecho?



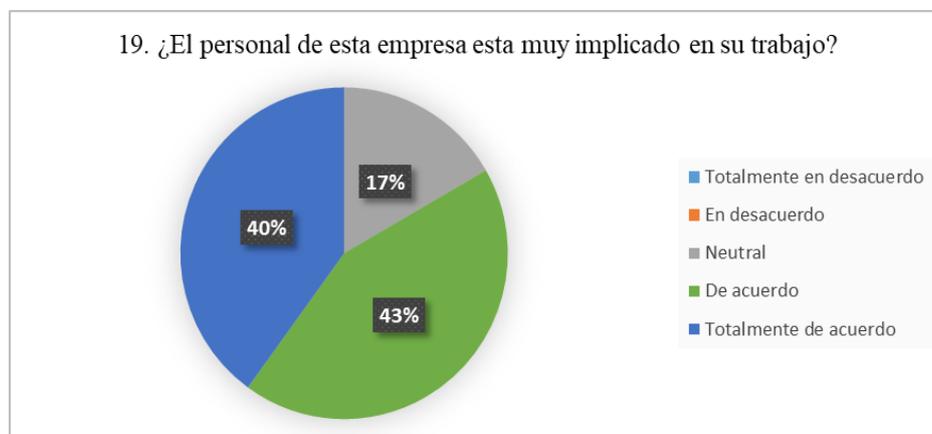
**Interpretación:** Se puede observar que el 27% contestaron estar en desacuerdo que en la empresa no se recibe estímulos por el trabajo bien hecho el 23% señalan estar totalmente en desacuerdo, el 23% manifiestan estar de acuerdo, un 23% totalmente de acuerdo y con un 4% en neutro (ni de acuerdo ni en desacuerdo).

**Ilustración 28:** ¿En la empresa recibo más premios que castigos?



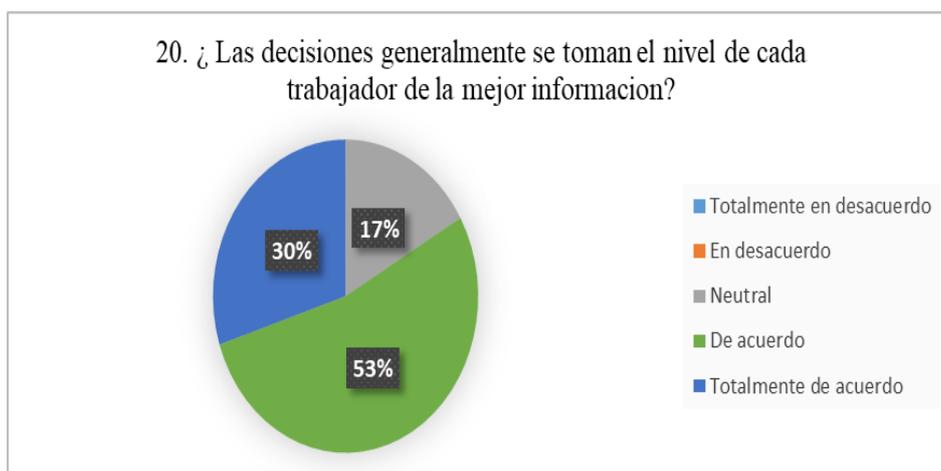
**Interpretación:** Mediante esta pregunta se desea conocer si en la empresa se recibe más premios que castigos en el que el 36% de los encuestados contestaron que están en desacuerdo, el 27 manifiesta estar de acuerdo, el 17% totalmente en desacuerdo, el 13% neutro y el 7% afirman que están totalmente de acuerdo.

**Ilustración 29:** ¿El personal de la empresa está muy implicado en su trabajo?



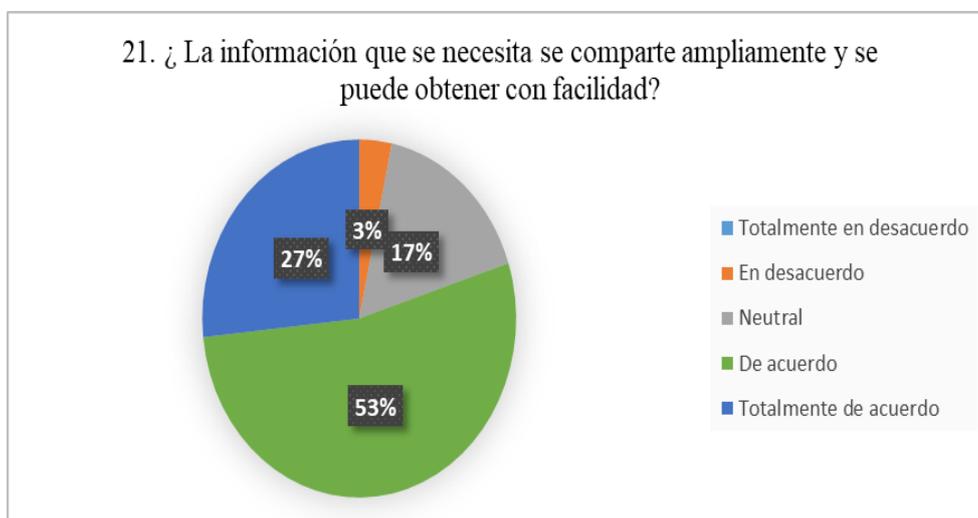
**Interpretación:** En el siguiente grafico se pude observar que el 43% expresan estar de acuerdo que el personal de la empresa está muy implicado en su trabajo, con un 40% totalmente de acuerdo y con un 17% neutro.

**Ilustración 30:** ¿Las decisiones generalmente se toman el nivel de cada trabajador con la mejor información?



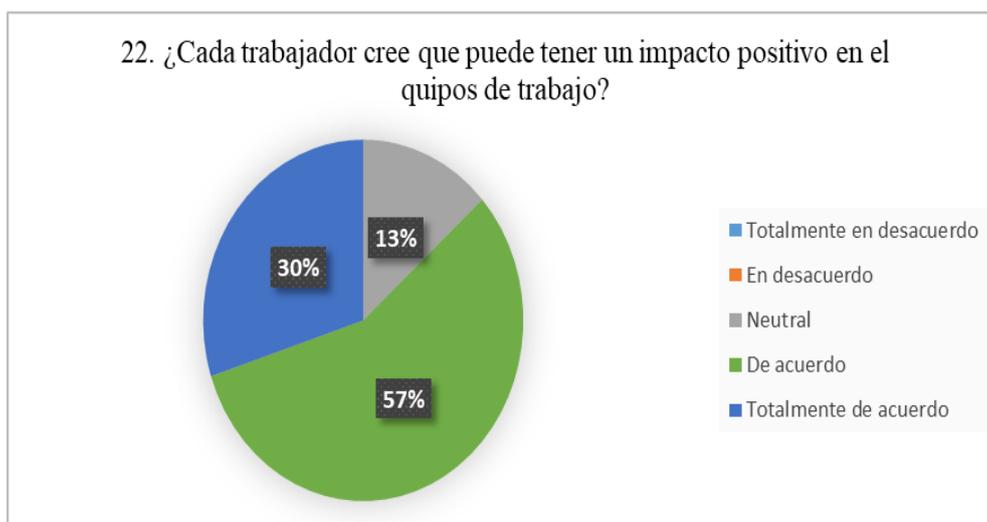
**Interpretación:** La mayoría de los colaboradores opinan que las decisiones se llevan a cabo de la mejor manera con un 53%, con el 30% totalmente de acuerdo y con un 17% en neutro (ni de acuerdo ni en desacuerdo)

**Ilustración 31:** ¿La información que se necesita se comparte ampliamente y se puede obtener con facilidad?



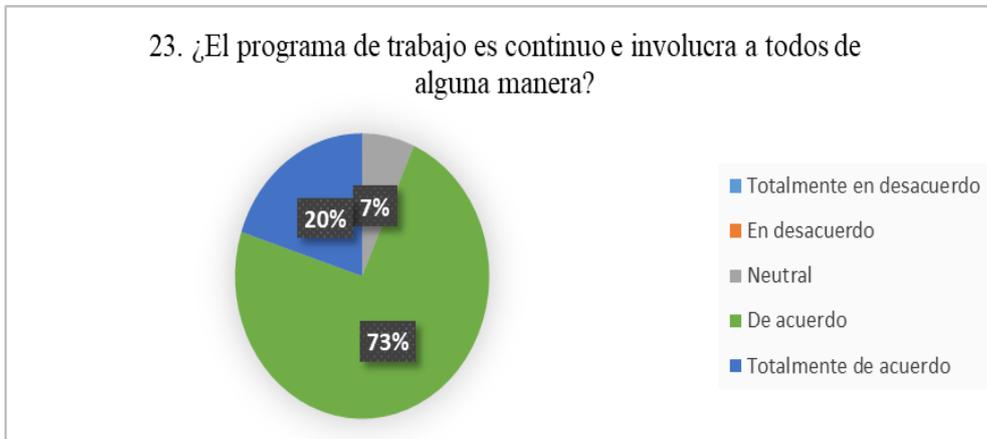
**Interpretación:** el 53% de los encuestados señalan que están de acuerdo que se puede obtener la información necesaria, con un 27% totalmente de acuerdo, con un 17% expresan estar en neutro y con un 3% en desacuerdo.

**Ilustración 32:** ¿Cada trabajador cree que puede tener un impacto positivo en el equipo de trabajo?



**Interpretación:** Respecto a esta pregunta si cada trabajador cree que puede tener un impacto positivo en el equipo, el 57% afirma estar de acuerdo, el 30% totalmente de acuerdo y con un 13% manifiestan estar en neutro (ni de acuerdo ni en desacuerdo).

**Ilustración 33:** ¿El programa de trabajo es continuo e involucra a todos de alguna manera?



**Interpretación:** Mediante esta pregunta se busca que la esencia de la planeación estratégica fundamente en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro con el 73% de acuerdo, con el 20% responde estar totalmente de acuerdo y con un 7% estar en neutro.

**Ilustración 34:** ¿Existe una buena colaboración entre los diferentes grupos de la empresa?



**Interpretación:** Con esta pregunta se busca analizar si existe una buena cooperación entre los diferentes grupos de la empresa dando con un 57% de los encuestados que están en desacuerdo, con el 23% de acuerdo, con el 10% totalmente de acuerdo, con el 7% en neutro y con el 3% totalmente en desacuerdo.

**Ilustración 35:** ¿El trabajo se constituye de modo que todos entiendan como se relaciona su trabajo con los objetivos de la empresa?



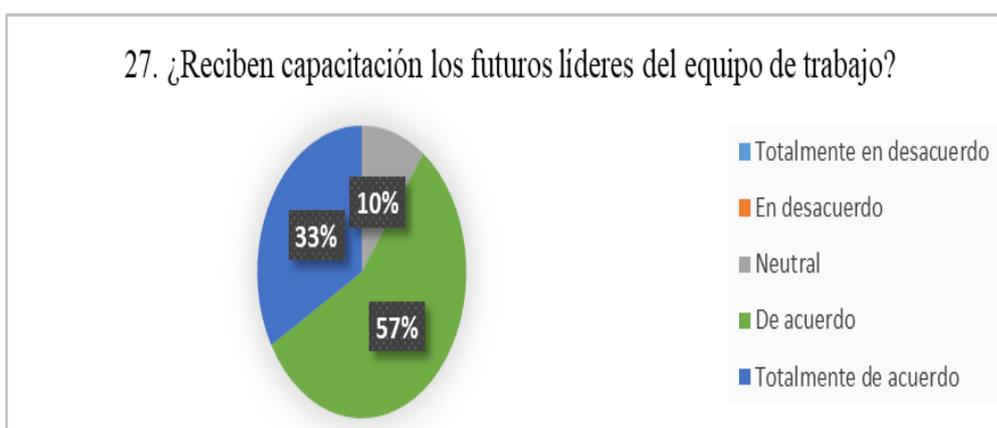
**Interpretación:** En esta grafica según los colaboradores se observa que el 43% están en desacuerdo que cada persona no entiende como se relaciona su trabajo con los objetivos de la organización, con un 23% de los encuestados señalan estar de acuerdo, con un 20% señalan que están totalmente de acuerdo y con un 7% están en neutro (ni de acuerdo ni en desacuerdo) y finalmente con un 7% totalmente en desacuerdo.

**Ilustración 36:** ¿El poder se delega de manera que los trabajadores puedan actuar por su cuenta?



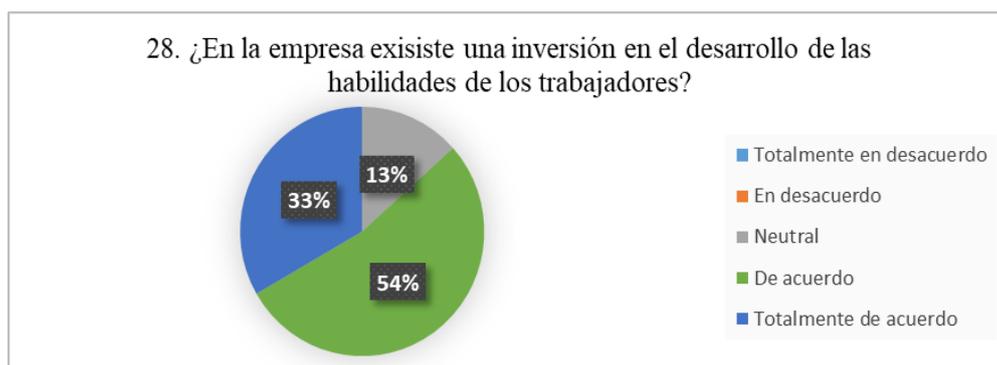
**Interpretación:** según los colaboradores el 67% responden estar de acuerdo que el poder se delega de manera que los trabajadores puedan actuar por su cuenta, con el 20% totalmente de acuerdo, con el 10% afirma estar en neutro y un 3% expresan estar en desacuerdo.

**Ilustración 37:** ¿Reciben capacitación los futuros líderes del equipo de trabajo?



**Interpretación:** el 57% de los colaboradores afirman estar de acuerdo que se les proporcione capacitaciones a los futuros líderes de trabajo, con un 33% expresan estar totalmente de acuerdo ya que una capacitación es fundamental para llevar a cabo el éxito de la empresa y finalmente con un 10% que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo.

**Ilustración 38:** ¿En la empresa existe una inversión en desarrollo de las habilidades de los trabajadores?



**Interpretación:** En la siguiente grafica se da a conocer que un 54% de los encuestados señalan que están de acuerdo en que en la empresa si existe una inversión en el desarrollo de las habilidades de los trabajadores, mientras que el 33% afirman que están totalmente de acuerdo que se inviertan en el desarrollo de cada trabajador ya que ayuda a los trabajadores a generar nuevos conocimientos y con un 13% en neutro.

**Ilustración 39:** ¿Las capacidades de los trabajadores son vistas como una fuente importante de ventaja competitiva?



**Interpretación:** El 63% manifiestan estar de acuerdo que las capacidades de los trabajadores son vistas como una fuente importante de la ventaja competitiva, mientras que el 30% señalan que están totalmente de acuerdo que la competitividad permite a las organizaciones alcanzar una posición relevante en el mercado y con un 7% expresa no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo.

**Ilustración 40:** ¿Los problemas aumentan porque los trabajadores no tienen las habilidades necesarias para realizar su trabajo?



**Interpretación:** Según las opiniones de los trabajadores un 50% expresan que los problemas aumentan porque los trabajadores no tienen las habilidades necesarias para realizar su trabajo, seguidamente de un 20% manifiestan estar totalmente de acuerdo que no tienen las habilidades suficientes para realizar su trabajo eficientemente, con el 17% afirman que no están de acuerdo ni en desacuerdo al existir problemas y al no tener las facilidades de poder realizar sus obligaciones, con el 10% en desacuerdo y con el 3% totalmente en desacuerdo.

**Ilustración 41:** ¿Existe un estilo de gestión y prácticas únicas de la administración?



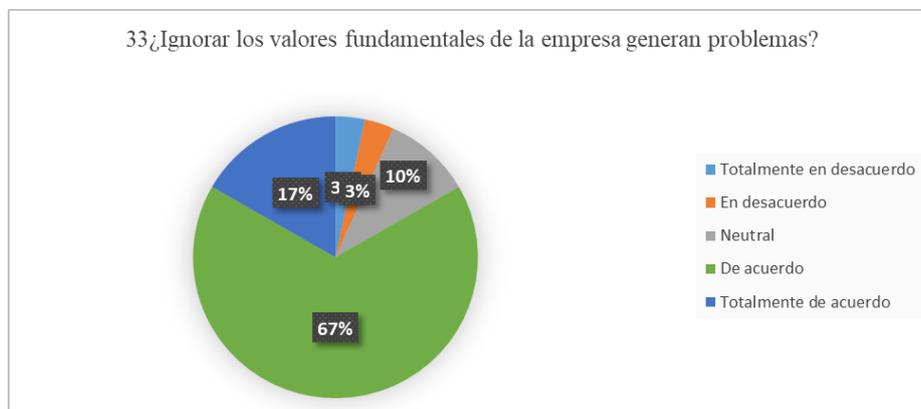
**Interpretación:** El 56% de los encuestados opina que están de acuerdo que existe un estilo de gestión y prácticas de la administración, mientras que el 17% expresan estar totalmente de acuerdo, el 17% en neutro y con un 10% de los encuestados expresan estar en desacuerdo.

**Ilustración 42:** ¿Tener un conjunto claro y consistente de los valores rigen cómo se comportan?



**Interpretación:** El 57% de los trabajadores encuestados señalan que están de acuerdo que tener un conjunto claro y consistente de los valores rige cómo se comportan, con un 20% expresan estar totalmente de acuerdo, el 20% afirma que no están de acuerdo ni en desacuerdo y un 3% en desacuerdo.

**Ilustración 43:** ¿Ignorar los valores fundamentales de la empresa generan problemas?



**Interpretación:** Según los trabajadores de la empresa Tanilact el 67% están de acuerdo de que si se ignora los valores fundamentales generan problemas en la empresa, mientras que el 17% señala estar totalmente de acuerdo, un 10% expresa estar en neutro, el 3% en desacuerdo y con un 3% totalmente en desacuerdo.

**Ilustración 44:** ¿Hay un código de ética que guie el comportamiento y que ayude a decidir lo que está bien o mal?



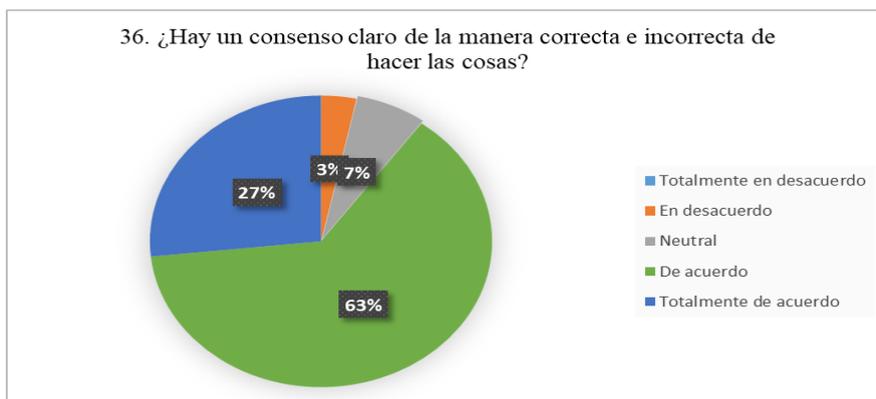
**Interpretación:** El 57% de los trabajadores afirman estar de acuerdo que existe un código ético que guie el comportamiento y ayude a decidir lo que está bien o mal, seguidamente con el 27% de colaboradores manifiestan estar totalmente de acuerdo que exista un código ético, con un 13% en neutro y con el 3% totalmente en desacuerdo.

**Ilustración 45:** ¿Cuándo hay un desacuerdo, se esfuerzan por encontrar una solución beneficiosa para todos?



**Interpretación:** En la siguiente grafica se puede observar que el 56% de los encuestados están de acuerdo que cuando hay un desacuerdo buscan soluciones donde todos ganen, mientras que el 27% expresa estar totalmente de acuerdo, con el 10 % no están ni de acuerdo ni en desacuerdo y con un 7% afirma estar en desacuerdo señalando que si existen desacuerdos y no encuentran soluciones para llevar a cabo alguna actividad del trabajo.

**Ilustración 46:** ¿Hay un consenso claro de la manera correcta e incorrecta de hacer las cosas?



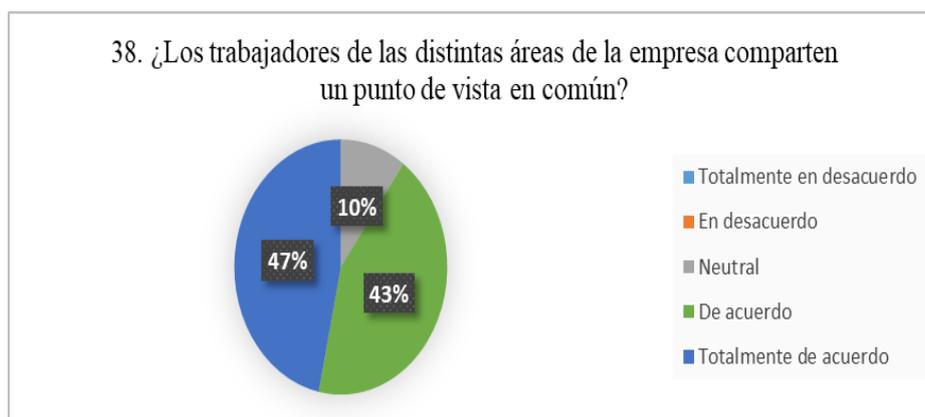
**Interpretación:** Según las opiniones de los trabajadores el 63% están de acuerdo que existe un consenso claro de la manera correcta e incorrecta de hacer las cosas, seguidamente con el 27% del personal están totalmente de acuerdo, con el 7% en neutro y con el 3% totalmente en desacuerdo.

**Ilustración 47:** ¿La forma en que trabajan es predecible y consistente?



**Interpretación:** Los trabajadores de la empresa el 50% están de acuerdo que la forma en que trabajan es predecible y consistente, con un 40% totalmente de acuerdo que los trabajadores son conscientes de sus actividades laborales, el 7% en neutro y el 3% en desacuerdo.

**Ilustración 48:** ¿Los trabajadores de las distintas áreas de la empresa comparten un punto de vista en común?



**Interpretación:** El 47% de los encuestados los cuales responden estar totalmente de acuerdo que los trabajadores de las distintas áreas de la empresa comparten puntos de vista en común, mientras que el 43% afirman estar de acuerdo u con un 10% señalan no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo.

**Ilustración 49:** ¿Es posible coordinar proyectos entre los distintos departamentos de la empresa?



**Interpretación:** Mediante este gráfico se obtuvo un resultado del 47% estar de acuerdo que es posible coordinar proyectos entre los distintos departamentos de la empresa, por otra parte, el 33% afirma estar totalmente de acuerdo, el 17% en neutro y el 3% en desacuerdo.

**Ilustración 50:** ¿Hay una excelente alineación de objetivos en todos los niveles de la empresa?

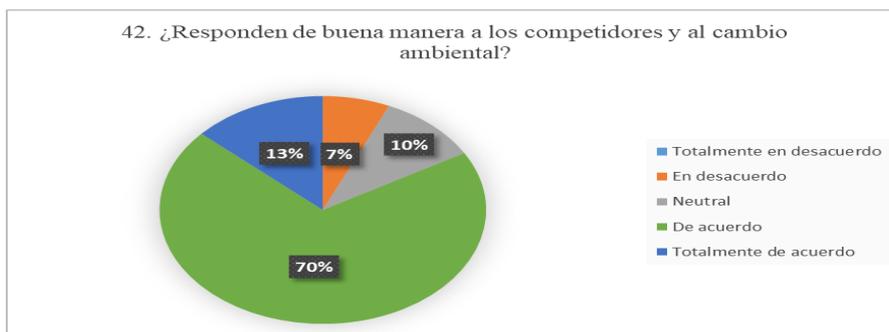


**Interpretación:** El 54 % de los trabajadores que conforma la empresa Tanilact están de acuerdo que hay una excelente alineación de objetivos en todos los niveles de la empresa, con un 27% que están totalmente de acuerdo que los objetivos dentro de la empresa de forma directa o indirecta se muevan hacia un objetivo común, el 13% no están de acuerdos ni desacuerdos, el 3% en desacuerdo y el 3% en total desacuerdo.

**Ilustración 51** ¿La manera de hacer las actividades laborales es fácil y flexible de cambiar?



**Interpretación:** El 63% de los encuestados están de acuerdo que la manera de hacer las actividades laborales es fácil y flexible de cambiar, con un 20% de los trabajadores están totalmente de acuerdo que tienen la capacidad de lograr y enfrentarse a una situación nueva y adaptarse al cambio, el 10 % no está de acuerdo ni desacuerdo y el 7% en desacuerdo. Los resultados obtenidos reflejan que los trabajadores están aptos para adaptarse a nuevos cambios.

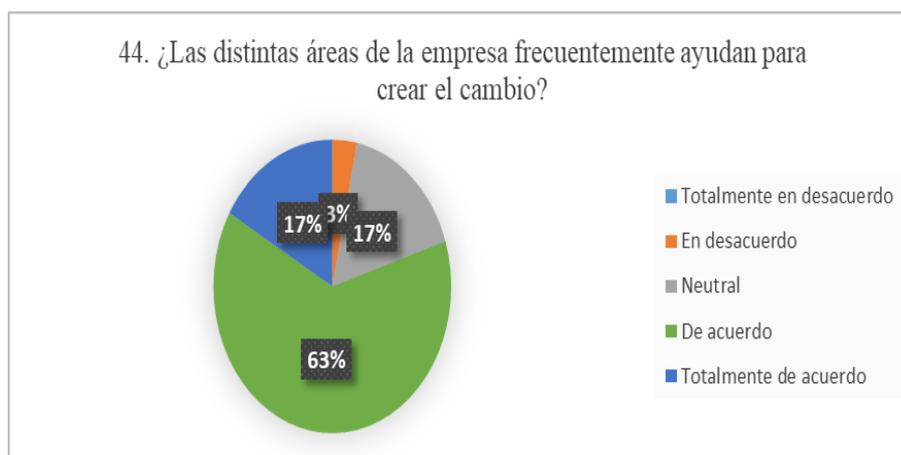
**Ilustración 52:** ¿Responden de buena manera a los competidores y al cambio ambiental?

**Interpretación:** El 70% de los trabajadores de la empresa Tanilact están de acuerdo a los cambios que genera la organización, con un 13% están totalmente de acuerdo adaptarse a nuevos entornos ser flexibles, adquirir nuevas habilidades y conocimientos con un 10% no están de acuerdos ni desacuerdos, y un 7 % están en desacuerdos a estos cambios.

**Ilustración 53:** ¿Constantemente adaptan las nuevas y mejores formas de hacer las actividades?

**Interpretación** Los trabajadores de la empresa un 60 % están de acuerdo que se debe adaptar las nuevas y mejores formas de hacer las actividades para rendir muy bien en su trabajo, el 30 % está totalmente de acuerdo ya que el desarrollo del personal consiste en adoptar nuevas ideas, el 7 % no está de acuerdo ni desacuerdo y con un 3% está en desacuerdo.

**Ilustración 54:** ¿Las distintas áreas de la empresa frecuentemente ayudan para crear el cambio?



**Interpretación** El 63% de los encuestados afirmó estar de acuerdo en ayudar para crear el cambio en la empresa, con un 17% totalmente de acuerdo, un 17% ni de acuerdo ni desacuerdo. Y un 3% en desacuerdo.

**Ilustración 55:** ¿Acogen los comentarios y recomendaciones de los clientes?



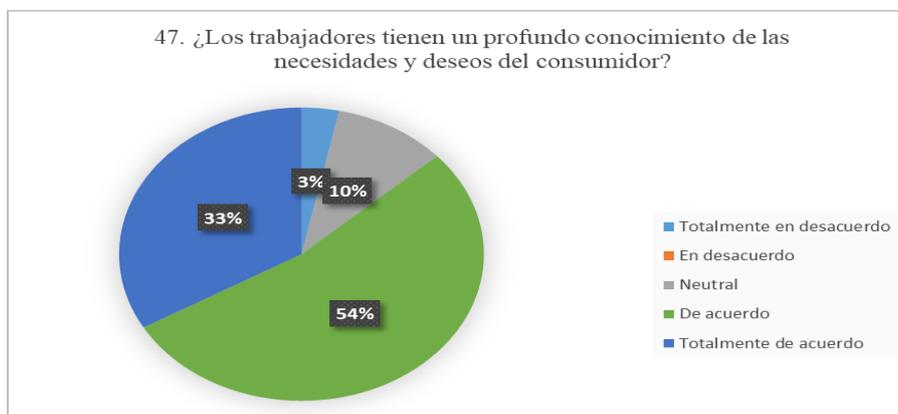
**Interpretación:** De acuerdo a la pregunta realizada un 67% de los trabajadores de la empresa Tanilact supo manifestar que están de acuerdo en acoger los comentarios y recomendaciones de los clientes con el fin de brindar un buen servicio, el 23% de los encuestados están totalmente de acuerdo que nuestros clientes siempre deben estar satisfechos con lo que ofrece la empresa, un 10 % no está de acuerdo ni desacuerdo.

**Ilustración 56:** ¿La información del cliente afecta directamente a las decisiones de la empresa?



**Interpretación:** El 60 % de los trabajadores que conforman la empresa están de acuerdo que la información del cliente afecta directamente a las decisiones de la empresa, con un 20% de los encuestados afirman estar totalmente de acuerdo, un 17 % está en de acuerdo ni desacuerdo y el 3 % está en desacuerdo.

**Ilustración 57:** ¿Loa trabajadores tienen un profundo conocimiento de las necesidades y deseos del consumidor?



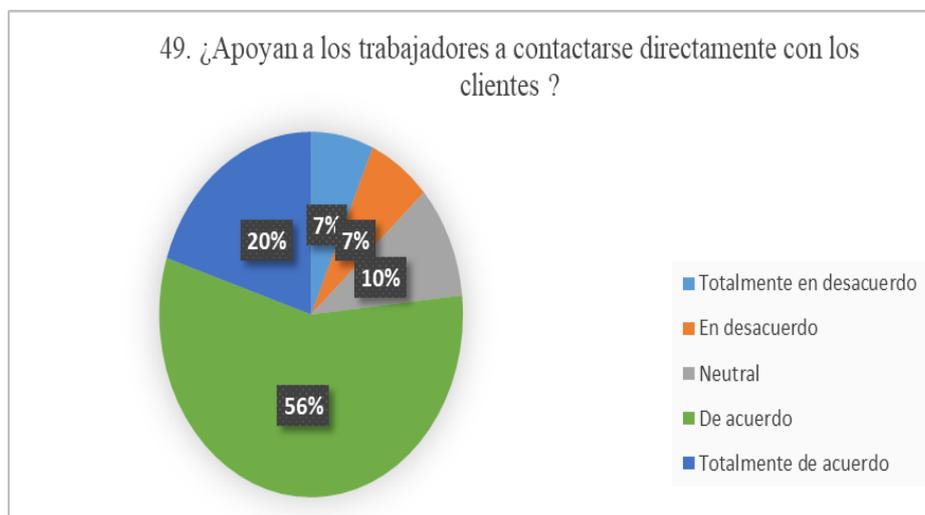
**Interpretación:** El personal de la empresa un 54 % está de acuerdo que los trabajadores tienen un profundo conocimiento de las necesidades y deseos que tiene el consumidor, el 33% de los encuestados está totalmente de acuerdo, el 10% ni acuerdo ni desacuerdo y el 3% está totalmente en desacuerdo.

**Ilustración 58:** ¿En las decisiones de la empresa se ignoran los intereses de los clientes?



**Interpretación:** El 57 % de los trabajadores que conforman la empresa está de acuerdo que las decisiones de la empresa ignoran con frecuencia los intereses de los clientes, el 17% del personal está totalmente de acuerdo ya que los intereses y comentarios de los clientes ayuda a la empresa hacer cada día mejor, el 10 % totalmente desacuerdo, el 13% ni acuerdo ni desacuerdo y el 3 % en desacuerdo.

**Ilustración 59:** ¿Apoyan a los trabajadores a contactarse directamente con los clientes?



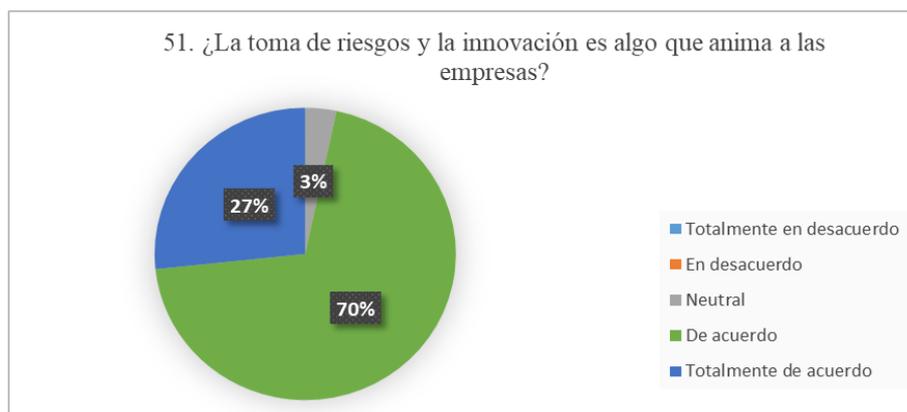
**Interpretación:** El 56% está de acuerdo que se debe apoyar el contacto directo de los trabajadores con los clientes, el 20 % está en totalmente de acuerdo, el 10% están ni de acuerdo ni desacuerdo, el 7% totalmente en desacuerdo y el 7 % en desacuerdo.

**Ilustración 60:** ¿Creen que el fracaso se considera como una oportunidad de aprender y mejorar?



**Interpretación:** Los trabajadores de la empresa Tanilact el 70 % están de acuerdo que el fracaso se considera como una oportunidad de aprender y mejorar en el área de trabajo, con 27% está totalmente de acuerdo ya que fracasar nos permite fortalecer nuevos conocimientos y desarrollar habilidades en el área de trabajo, el 3% no está ni de acuerdo ni desacuerdo.

**Ilustración 61:** ¿La toma de riesgos y la innovación es algo que anima a las empresas?



**Interpretación:** El 70% de los encuestados están de acuerdo que la toma de riesgos y la innovación promueve un entorno dinámico en el que los trabajadores crean ideas y desarrollan sus actividades correctamente, un 27% totalmente de acuerdo y 3% no está ni de acuerdo ni desacuerdo.

**Ilustración 62:** ¿El desarrollo del aprendizaje es una meta importante en la vida diaria?



**Interpretación:** El 63 % de los encuestados afirman que están de acuerdo que el desarrollo del aprendizaje es importante en la vida diaria, el 30% está totalmente de acuerdo ya que fortalece nuevas habilidades y conocimientos, el 7% no está de acuerdo ni desacuerdo.

**Ilustración 63:** ¿En esta empresa existen objetivos y una dirección estratégica a largo plazo?



**Interpretación:** Según los encuestados de la empresa Tanilact el 70% afirman que en la empresa existen objetivos y una dirección estratégica a largo plazo, el 27% están totalmente de acuerdo que la empresa se enfoca en un futuro, y el 3% no está ni de acuerdo ni desacuerdo.

**Ilustración 64:** ¿Las estrategias de la empresa lideran a otras organizaciones?

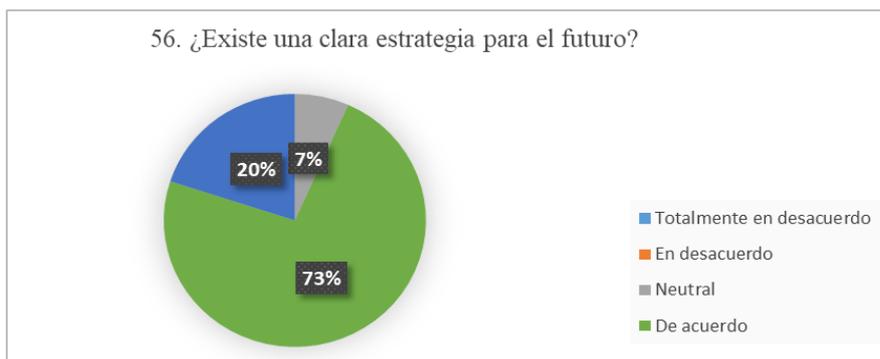


**Interpretación:** El 64% de los trabajadores que conforman la empresa Tanilact afirman que están de acuerdo que las estrategias lideran a otras organizaciones, el 23% está totalmente de acuerdo, ya que las estrategias permiten lograr una ventaja competitiva, el 7% no está ni de acuerdo ni desacuerdo, el 3% está totalmente en desacuerdo y el 3% en desacuerdo.

**Ilustración 65:** ¿En la empresa hay una clara misión que da sentido y dirección a su trabajo?



**Interpretación:** El 70% de los encuestados afirman que están de acuerdo que en la empresa hay una clara misión que da sentido y dirección a su trabajo, el 23% está totalmente de acuerdo, dado que la empresa tiene propósitos y objetivos en su función dentro de la sociedad, el 7% no está de acuerdo ni desacuerdo.

**Ilustración 66:** ¿Existe una clara estrategia para el futuro?

**Interpretación:** El 73% de los trabajadores afirman que están de acuerdo que en la organización se tiene una clara estrategia para el futuro, el 20 % está totalmente de acuerdo ya que la organización va a lograr sus metas mediante el desarrollo de estrategias, el 7% expresa que no está de acuerdo ni desacuerdo.

**Ilustración 67:** ¿Es clara la dirección estratégica de esta empresa?

**Interpretación:** Los encuestados de la empresa Tanilact el 63% está de acuerdo que es clara la dirección estratégica de la empresa, con un 17% afirman estar totalmente de acuerdo, con un 10% en neutro, un 7% totalmente en desacuerdo y un 3% expresa estar en desacuerdo.

**Ilustración 68:** ¿Existe un amplio acuerdo de los objetivos y metas que se deben lograr?



**Interpretación:** Según la opinión del 53% de los colaboradores están en desacuerdo que existe un amplio acuerdo sobre objetivos y metas que se debe lograr, el 30% opinan que están totalmente de acuerdo y el 17% están en totalmente de acuerdo. Los resultados obtenidos reflejan que existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir.

**Ilustración 69:** ¿El liderazgo es fundamental para lograr el objetivo que se quiere alcanzar?



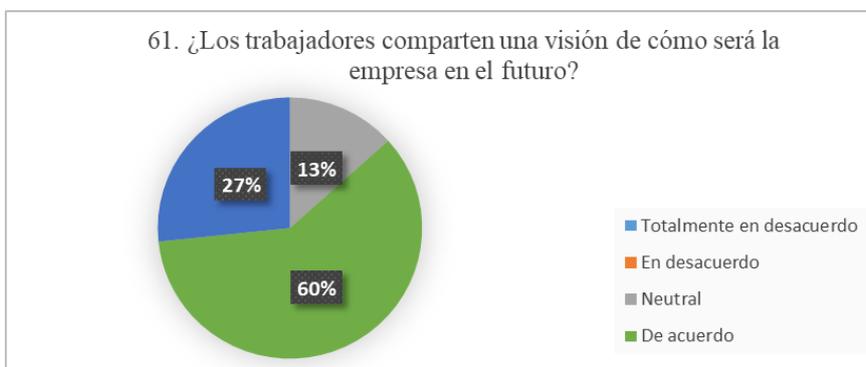
**Interpretación:** Según la opinión de los trabajadores el 60% consideran estar de acuerdo que el liderazgo es fundamental para lograr el objetivo que se quiere alcanzar, mientras que el 40% señalan que están totalmente de acuerdo.

**Ilustración 70:** ¿Los trabajadores entienden lo que se necesita para tener el éxito a largo plazo?



**Interpretación:** Según la opinión de los trabajadores el 40% están de acuerdo que los trabajadores entienden lo que se necesita para tener éxito a largo plazo generando nuevas ideas y estrategias, el 30% opinan que están totalmente de acuerdo, y el 30% opina que ni desacuerdo ni acuerdo.

**Ilustración 71:** ¿Los trabajadores comparten una visión de cómo será la empresa en el futuro?



**Interpretación:** El 60% de los colaboradores opinan que están de acuerdo que los trabajadores comparten una visión de cómo será la empresa en el futuro, el 27% opina estar totalmente de acuerdo el 13% opina estar de acuerdo ni en desacuerdo.

**Ilustración 72:** ¿El gerente de esta empresa tiene una visión a largo plazo?



**Interpretación:** Según la opinión de los trabajadores el 50% está de acuerdo que el gerente tiene una visión a largo plazo, ya que son los que toman decisiones y son creativos e innovadores seguidamente el 43% están totalmente de acuerdo, 7% no están de acuerdo ni en desacuerdo.

**Ilustración 73:** ¿Alcanzar los objetivos a corto plazo a menudo compromete nuestra visión a largo plazo?



**Interpretación:** La opinión de los colaboradores el 60% afirman estar de acuerdo están comprometidos a menudo con la visión de la empresa seguidamente de los 30% están totalmente de acuerdo y el 10% opinan no estar de acuerdo ni en desacuerdo.

**Ilustración 74:** ¿La visión motiva y alienta a los trabajadores de la empresa?



**Interpretación:** Los trabajadores de la empresa Tanilact expresan el 67% estar de acuerdo que la visión motiva y alienta a los trabajadores de la empresa ya que orienta las acciones y se conforma así en un elemento central el cual conduce lo que la persona realiza y hacia qué objetivos se dirige, seguidamente del 30% está en totalmente de acuerdo y el 3% opina no estar de acuerdo ni en desacuerdo.

**Ilustración 75:** ¿Satisfacen las necesidades a corto plazo sin poner en peligro la visión a largo plazo?



**Interpretación:** Según las opiniones de los colaboradores el 70% están de acuerdo que satisfacen las necesidades a corto plazo sin poner en riesgo la visión a largo plazo, seguidamente el 27% está totalmente de acuerdo y el 3% opinan no estar de acuerdo ni en desacuerdo.

Anexo 3. Evidencia de aplicación del instrumento.



