

**Estudio de clima organizacional de los
empleados de planta de la Compañía Avícola
de Centroamérica CADECA, Honduras**

Nelson Edgardo Madrid Zuniga

**Escuela Agrícola Panamericana, Zamorano
Honduras**

Noviembre, 2019

ZAMORANO
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE AGRONEGOCIOS

Estudio de clima organizacional de los empleados de planta de la Compañía Avícola de Centroamérica CADECA, Honduras

Proyecto especial de graduación presentado como requisito parcial para optar
al título de Ingeniero en Administración de Agronegocios en el
Grado Académico de Licenciatura

Presentado por

Nelson Edgardo Madrid Zuniga

Zamorano, Honduras
Noviembre, 2019

Estudio de clima organizacional de los empleados de planta de la Compañía Avícola de Centroamérica CADECA, Honduras

Nelson Edgardo Madrid Zuniga

Resumen. El clima organizacional es una variable que refleja la forma en el que un individuo percibe el ambiente donde trabaja, su desempeño, su satisfacción y su productividad. Considerándose como un elemento fundamental para la empresa, ya que el recurso humano es lo más importante. Hoy en día el tema de clima laboral es de gran importancia para las empresas que buscan el camino de la mejora continua, todo esto para realizar un aumento en su productividad, sin perder de vista lo que es el recurso humano. El objetivo principal del estudio es realizar una medición del clima organizacional de los empleados de planta de la Compañía Avícola de Centroamérica CADECA, Honduras, a partir del instrumento creado por Litwin y Stinger, el cual es un cuestionario de 53 preguntas distribuidas en nueve variables, también llamadas dimensiones, siendo estas estructuras, responsabilidad, recompensa, riesgo, calor, apoyo, estándares de desempeño, conflicto e identidad. Este instrumento es diseñado en base a una escala de Likert de 4 puntos, el cual identifico que la variable que se encuentra en un estado crítico es la de recompensa, por lo que se diseñó una propuesta de mejora para el área de comercialización en la variable afectada.

Palabras clave: Cuestionario, escala de Likert, recurso humano.

Abstract. The organizational climate is a variable that reflects the way in which an individual perceives the environment where he works, his performance, his satisfaction and his productivity. Considering itself as a fundamental element for the company, since human resources are the most important. Nowadays the issue of work environment is of great importance for companies that are looking for the path of continuous improvement, all this to make an increase in their productivity, without losing sight of what human resources are. The main objective of the study is to make a measurement of the organizational climate of the employees in the area of commercialization of CADECA, Honduras, based on the instrument created by Litwin and Stinger, which is a questionnaire of 53 questions distributed in 9 variables, also called dimensions, being these structure, responsibility, reward, risk, heat, support, performance standards, conflict and identity. This instrument is designed based on a Likert scale of 4 points, which identified that the variable that is in a critical state is that of reward, so a proposal for improvement for the area of commercialization in the variable affected was designed.

Key words: Human resource, Likert scale, questionnaire.

CONTENIDO

Portadilla	i
Página de firmas.....	ii
Resumen.....	iii
Contenido	iv
Índice de Cuadros, Figuras y Anexos	v
1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. METODOLOGÍA.....	3
3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	6
4. CONCLUSIONES	15
5. RECOMENDACIONES	16
6. LITERATURA CITADA.....	17
7. ANEXOS	19

ÍNDICE DE CUADROS, FIGURAS Y ANEXOS

Cuadros	Página
Cuadro 1. Codificación.....	5
Cuadro 2. Resultados Generales.....	5
Cuadro 3. Estructura.....	6
Cuadro 4. Responsabilidad.....	7
Cuadro 5. Recompensa.....	8
Cuadro 6. Riesgo.....	8
Cuadro 7. Calor.....	9
Cuadro 8. Desempeño.....	9
Cuadro 9. Apoyo.....	10
Cuadro 10. Conflicto.....	10
Cuadro 11. Codificación.....	11
Cuadro 12. Codificación.....	11
Cuadro 13. Codificación.....	13
Anexos	Página
1. Encuesta utilizada para la medición del clima organizacional	19

1. INTRODUCCIÓN

El clima organizacional es un factor básico en la percepción que tienen los empleados de la estructura y los procesos que ocurren en su medio laboral. La importancia del clima organizacional radica en el hecho que la conducta de los empleados es el resultado de las percepciones que estos tienen de la organización en la que trabajan. Dado por evidencias científicas, las cuales mencionan que el comportamiento de un empleado se ve influido por las percepciones que tenga de los factores de la organización; las cuales dependerán, en gran manera, de las actividades, de las interacciones y de los diferentes tipos de experiencias que cada uno de los miembros tenga en la organización (Wilson Ali Giraldo, 2011).

En una organización existe el factor que condicionan las interacciones y las experiencias de los empleados. El clima organizacional, el cual comprende una serie de componentes los cuales ofrecen una visión global de lo que es la organización. Algunos de estos componentes son las características estructurales y jerárquicas de la organización, el ambiente físico finalmente el ambiente social (CICAP, 2016).

Hoy en día el tema de clima organizacional es un tema de mucha importancia para las empresas u organizaciones que siguen el camino de mejoramiento continuo del ambiente laboral, por ello el clima organizacional se considera un factor clave para el desarrollo de las instituciones y su estudio profundo, su diagnóstico y su mejoramiento afecta de manera directa en lo que se conoce como espíritu de la organización.

CADECA es una empresa de capital guatemalteco, la cual mantiene una integración completa de pollos reproductores, granjas de engorde, área de incubación, planta de alimentación, planta de proceso y red de comercialización de su producto. Es parte de la corporación multi inversiones (CMI), que maneja marcas comunes en Guatemala y El Salvador. Originalmente la empresa nació en Tegucigalpa, Francisco Morazán, Honduras, en 1969, fundada por Walter Stach. En ese entonces, era una de las tres empresas avícolas más grandes de Honduras, después de Cortijo y Alcón. En la década de los 90, cuando la empresa fue adquirida por CMI, empezó a tener un crecimiento más acelerado y hasta la fecha CADECA, sigue creciendo.

Durante los años CADECA ha realizado diferentes proyectos de crecimiento, entre los cuales se pueden mencionar, la ampliación de las redes de producción y la ampliación de la red de distribución. Desde que se creó CADECA en la ciudad de Tegucigalpa con una planta de concentrados, se ha ido expandiendo hacia el norte del país construyendo una planta de proceso. Seguidamente ha ido creciendo en el área de comercio, de manera que CADECA es una de las tres empresas líderes con mayor participación en el mercado de carne de pollo en Honduras.

La producción en Honduras es de alrededor de 86.4 millones de pollos al año, alrededor de un 70% de la producción se centra en la zona norte del país, produciendo pollo blanco que es el preferido por los habitantes hondureños. CADECA tiene una producción actual de 39.5 millones de pollos anuales en Honduras.

Se ha propuesto a la empresa realizar un estudio de clima organizacional en el área de comercialización. Pese a que cuenta con el departamento de recursos humanos, este tipo de estudio no se ha realizado aun, por lo que se ha solicitado poder realizar la evaluación de clima organizacional para así determinar el ambiente que existe dentro de la empresa.

En el presente trabajo se abordará el estudio de clima organizacional de la Compañía Avícola Centroamericana CADECA, ya que es un factor muy importante en el rendimiento laboral de la empresa, es importante que se conozca la cultura y la percepción que los empleados tienen dentro de la institución.

El objetivo general de este estudio es analizar los factores que determinen el estado del clima organizacional aplicando el instrumento de Litwin y Stinger en la Compañía Avícola Centroamericana (CADECA).

Para el mejor cumplimiento del estudio, los objetivos fueron:

- Identificar el clima organizacional de acuerdo con las nueve dimensiones del modelo de Litwin y Stringer.
- Determinar las variables que afectan el clima organizacional de la empresa.
- Elaborar una propuesta para la mejora del clima organizacional del departamento de comercialización.

2. METODOLOGÍA

Población. El proyecto de investigación se realizó en la empresa CADECA, situada en la ciudad de Tegucigalpa, Francisco Morazán, Honduras, la cual se dedica a la producción y comercialización de pollo. El estudio se realizó en el área de comercialización de la empresa que consta con 91 colaboradores permanentes que se encuentran en planta.

Evaluación. La presente investigación es de origen cualitativo ya que lo que se desea es captar la percepción de la realidad social que tiene cada uno de los colaboradores del ambiente organizacional dentro de la empresa y a través de esto realizar un análisis de los resultados obtenidos mediante el instrumento.

La técnica utilizada para la recolección de datos de este proyecto fue a través de encuestas que nos ayudan a obtener información valiosa desde el punto de vista de los colaboradores de la empresa. La empresa cuenta con 91 colaboradores en el área de comercialización de los cuales 91 han sido encuestados. Se tomó la decisión de realizar el estudio en el área de comercialización debido a que es una de las áreas con más colaboradores de la empresa y representa una gran parte de la organización.

Descripción del instrumento. Para objeto de este estudio se utilizará un cuestionario que ha demostrado ser consistente y eficaz al momento de realizar el diagnóstico de clima organizacional, este es el cuestionario de Litwin y Stinger. El instrumento está estructurado como escala tipo Likert de 4 puntos, forzando a contestar en alguno de los dos polos. Las respuestas van desde Muy en Desacuerdo a Muy de Acuerdo. Todo tipo de diagnóstico sobre una organización requiere conocer las características y la percepción de las personas que componen la compañía además de la estructura de esta, es decir que no puede haber un diagnóstico sin el conocimiento del clima organizacional.

El cuestionario de Litwin y Stinger es una herramienta que nos permite conocer los aspectos dinámicos de la realidad Organizacional. Este instrumento de medición de clima organizacional se constituye de cincuenta y tres ítems, apoyado en nueve variables las cuales cuentan con diferentes cantidades de preguntas, las cuales se dividen en preguntas positivas y negativas, cada una con un puntaje.

Estructura. Refleja lo que los empleados sienten con respecto a las restricciones, la cantidad de reglas, los procedimientos y los controles de la empresa.

- Ítems Positivos: 12, 13, 14, 15.
- Ítems Negativos: 11, 16, 17.

Responsabilidad. Refleja el sentimiento de los empleados de poder tomar sus propias decisiones en momentos que sea requerido y no tener que consultar con los jefes de cada paso que tenga que hacer.

- Ítems Positivos: 12, 13, 14, 15.
- Ítems Negativos: 11, 16, 17.

Recompensa. Refleja el sentir que se es recompensado por un trabajo bien hecho. Se hace énfasis en recompensa positiva y no en castigos.

- Ítems Positivos: 18, 19, 20, 23.
- Ítems Negativos: 21, 22.

Riesgo. Refleja el sentimiento de tomar desafíos en el trabajo y en la organización. Tomar riesgos calculados.

- Ítems Positivos: 25, 26, 28.
- Ítems Negativos: 24, 27.

Calor. Refleja la percepción de los colaboradores de la institución sobre la posibilidad de un ambiente de trabajo grato y con buenas relaciones sociales.

- Ítems Positivos: 29, 30, 33.
- Ítems Negativos: 31, 32.

Apoyo. Refleja el sentimiento de ayuda mutua entre los compañeros y directivos de la organización.

- Ítems Positivos: 41, 43, 44.
- Ítems Negativos: 40, 42.

Estándares de desempeño. Refleja la percepción de la importancia de las normas que tiene la empresa y el rendimiento que se exige en el trabajo.

- Ítems Positivos: 34, 35, 36, 37, 39.
- Ítems Negativos: 38.

Conflictos. Refleja el sentimiento de que los directivos prestan atención a sus opiniones o comentario y fomentan a la búsqueda de soluciones, aunque estas sean divergentes a su propio punto de vista.

- Ítems Positivos: 46, 47, 48.
- Ítems Negativos: 45, 49.

Identidad. Refleja la percepción de que realmente pertenece a la organización y es un miembro valioso de esta y del grupo específico con el que trabaja.

- Ítems Positivos: 50, 51.

- Ítems Negativos: 52, 53.
- Los ítems se puntúan de la siguiente manera.

Cuadro 1. Calificación de preguntas según su planteamiento.

Positivas	1	2	3	4
Negativas	4	3	2	1

Para el análisis de las dimensiones, se utiliza el siguiente procedimiento:

El total de la suma de cada dimensión se divide por la cantidad de ítems, y para el análisis global, se suman todos los valores de cada dimensión y se les divide por 9 que son la cantidad de dimensiones del instrumento. Los datos se interpretan de acuerdo con la siguiente tabla (Marín, 2003):

Cuadro 2. Codificación.

Tabla de Codificación4			
Nivel (Resultado del Cálculo del Valor Codificado)			Nomenclatura
1,0	a	1,4	Malo
1,5	a	2,4	Regular
2,5	a	3,4	Bueno
3,5	a	4,0	Excelente

El cuestionario de Litwin y Stinger fue estudiado en la Universidad Católica de Chile, con los resultados que se obtuvieron se concluyó que el cuestionario creado por Litwin y Stinger probó ser consistente en el diagnóstico de clima organizacional (Chavarría B, Vargas P. M. 1984).

3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Mediante la evaluación y recopilación de datos del instrumento aplicado se dieron a conocer las perspectivas que los empleados del área de comercialización de la empresa CADECA, tienen sobre el ambiente laboral. Se aplicó el instrumento que ha permitido la evaluación de la perspectiva de los empleados mediante una serie de preguntas que constan de diferentes variables como ser estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calor, apoyo, estándares de desempeño, conflicto e identidad. Cada variable cuenta con diferentes preguntas planteadas de manera positiva y de manera negativa, lo cual sirve para evaluar lo que el empleado percibe sobre el clima laboral donde se desenvuelve. Todo esto con la finalidad de encontrar una problemática en el clima organizacional para el cual se le crea un plan de mejora para las variables con mayor debilidad y mejorar el ambiente laboral en donde se desenvuelven los empleados.

Resultados generales.

A partir del análisis de los datos arrojados por el instrumento aplicado a cada uno de los empleados en el área de comercialización de la empresa, se dio a conocer la perspectiva que tienen en cada una de las variables que evalúa este instrumento. comparándolos con la tabla de codificación del cuestionario de Litwin y Stinger que dice que en un rango 2,5 a 3,4 puntos es un clima organizacional bueno, lo que significa que la empresa está haciendo un buen trabajo con su recurso humano en el área de Comercialización, esto debido a que la empresa tiene una puntuación general de 2.8.

Cuadro 3. Resultados generales.

Variables	Muy en Desacuerdo (%)	En Desacuerdo (%)	De Acuerdo (%)	Muy de Acuerdo (%)
Estructura	12	19	36	34
Responsabilidad	13	31	33	23
Recompensa	21	30	31	17
Riesgo	11	27	40	22
Calor	15	26	33	26
Desempeño	9	13	34	43
Apoyo	16	25	35	24
Conflicto	12	32	36	20
Identidad	8	20	39	33

A partir del estudio que se realizó con el instrumento de medida que se aplicó a los empleados del área de comercialización de la empresa, se puede observar que el porcentaje de respuestas por dimensiones es bastante disperso, el instrumento está estructurado en la escala tipo Likert de 4 puntos, por lo que el empleado se ve forzado a contestar en uno de los dos polos, el polo donde están en desacuerdo o muy en desacuerdo y luego el polo en el que se sienten de acuerdo o muy de acuerdo, con las preguntas planteadas. Como se puede observar en las dimensiones evaluadas el resultado es satisfactorio, pero no es excelente.

La variable que se observa mayormente afectada es la de recompensa, la cual representa la percepción que tienen los empleados con respecto a ser recompensado por realizar un buen trabajo, se puede medir si la empresa utiliza métodos de premio o castigo. A pesar de que la variable de recompensa es la que se observa mayormente afectada, esta se encuentra en el rango considerado como bueno, que es de 2.5 a 3.4, teniendo una puntuación de 2.5.

A continuación, se presentan los resultados de las 9 dimensiones que mide el instrumento de Litwin y Stinger, en el departamento de comercialización. Se hará una descripción y una explicación de los resultados que se obtuvieron en cada una.

Cuadro 4. Análisis de la variable estructura.

Variables	Clasificación
Estructura	2.9
Responsabilidad	2.7
Recompensa	2.5
Riesgo	2.6
Calor	2.9
Desempeño	3.2
Apoyo	2.6
Conflicto	2.7
Identidad	2.9

La variable de estructura representa la percepción de los empleados de la empresa, en cuanto a tramites, procedimientos y las limitaciones que se tiene para poder realizar su trabajo. Conoce de qué manera se puede desarrollar en la estructura organizacional de una manera más clara y más precisa.

Mediante los resultados obtenidos en la variable estructura se puede observar que la puntuación que obtiene según los 91 empleados encuestados es de 2.9 lo que coloca la variable en el rango considerado como bueno, un 70% de las respuestas obtenidas son positivas por lo que los empleados en su mayoría están de acuerdo con la estructura del área de comercialización.

Cuadro 5. Análisis de la variable responsabilidad.

Variables	Clasificación
Estructura	2.9
Responsabilidad	2.7
Recompensa	2.5
Riesgo	2.6
Calor	2.9
Desempeño	3.2
Apoyo	2.6
Conflicto	2.7
Identidad	2.9

La variable de responsabilidad se refiere a la percepción de los empleados con respecto al sentimiento de poder tomar sus propias decisiones en momentos que sea requerido y no tener que consultar con los jefes de cada paso que tenga que hacer en el desarrollo de su trabajo.

En base a los resultados obtenidos se puede observar que la variable de responsabilidad obtiene una calificación de 2.7 que al igual que la variable de estructura cae en el rango de bueno, el 57% de los empleados está de acuerdo con la responsabilidad que se les otorga dentro de la empresa.

Cuadro 6. Análisis de la variable recompensa.

Variables	Clasificación
Estructura	2.9
Responsabilidad	2.7
Recompensa	2.5
Riesgo	2.6
Calor	2.9
Desempeño	3.2
Apoyo	2.6
Conflicto	2.7
Identidad	2.9

La variable de recompensa se refiere a la percepción de los empleados a ser recompensados por realizar un trabajo bien hecho.

Según los resultados obtenidos se observa que la calificación obtenida por la variable de recompensa es la calificación más baja de todas las variables que mide el instrumento de Litwin y Stinger con 2.5, la cual está en el límite más bajo del rango, el cual se considera como una variable en buen estado, esta variable es la única en la que el 51% de las personas

no se encuentran de acuerdo, por lo que se puede decir que esta es la variable más crítica de las 9 que se evalúan.

Cuadro 7. Análisis de la variable riesgo.

Variables	Clasificación
Estructura	2.9
Responsabilidad	2.7
Recompensa	2.5
Riesgo	2.6
Calor	2.9
Desempeño	3.2
Apoyo	2.6
Conflicto	2.7
Identidad	2.9

En la variable de riesgo es donde se obtiene la percepción de los empleados del sentimiento de tomar desafíos en el trabajo y en la organización. Tomar riesgos calculados.

De acuerdo con los empleados la variable de riesgo tiene una puntuación de 2.6, la cual la coloca en el rango de Buen estado, los empleados se sienten satisfechos con un 62% de la población que está de acuerdo.

Cuadro 8. Análisis de la variable calor.

Variables	Clasificación
Estructura	2.9
Responsabilidad	2.7
Recompensa	2.5
Riesgo	2.6
Calor	2.9
Desempeño	3.2
Apoyo	2.6
Conflicto	2.7
Identidad	2.9

El calor refleja el sentimiento de los empleados a los desafíos que se les impone, también la percepción acerca de un ambiente agradable y buenas relaciones entre jefes y compañeros.

La variable de calor recibe una calificación de 2.9, lo que significa que los empleados sienten un ambiente agradable dentro de su ambiente laboral, el 59% de las personas encuestadas considera que está de acuerdo con las relaciones que tienen con sus compañeros y jefes dentro del área de comercialización.

Cuadro 9. Análisis de la variable desempeño.

Variables	Clasificación
Estructura	2.9
Responsabilidad	2.7
Recompensa	2.5
Riesgo	2.6
Calor	2.9
Desempeño	3.2
Apoyo	2.6
Conflicto	2.7
Identidad	2.9

El desempeño es la variable que refleja la percepción de los empleados acerca de la importancia que ponen las empresas sobre las normas de rendimiento.

El desempeño es la variable que los empleados consideran en mejor estado, con una calificación de 3.2 es la variable con la puntuación más alta, 78% de los empleados están de acuerdo con el desempeño que hay dentro del área de comercialización.

Cuadro 10. Análisis de la variable apoyo.

Variables	Clasificación
Estructura	2.9
Responsabilidad	2.7
Recompensa	2.5
Riesgo	2.6
Calor	2.9
Desempeño	3.2
Apoyo	2.6
Conflicto	2.7
Identidad	2.9

La variable apoyo representa la percepción de los empleados acerca de la confianza y apoyo mutuo que existe dentro de la empresa. El apoyo mutuo que existe tanto en los empleados y los superiores.

Según el cuadro de resultados la variable de apoyo obtuvo una calificación dentro del rango considerado como bueno, con una calificación de 2.6, el 59% de la población se considera de acuerdo con el apoyo que existe dentro del departamento.

Cuadro 11. Análisis de la variable conflicto.

Variables	Clasificación
Estructura	2.9
Responsabilidad	2.7
Recompensa	2.5
Riesgo	2.6
Calor	2.9
Desempeño	3.2
Apoyo	2.6
Conflicto	2.7
Identidad	2.9

Corresponde a la percepción de los empleados con respecto a los jefes, si ellos escuchan opiniones, problemas y fomentan la búsqueda de soluciones.

Con respecto a la variable conflicto los encuestados consideran que se encuentra en buen estado con una puntuación de 2.7 con lo que se coloca dentro del rango de Bueno, con un 56% de los empleados considerando están de acuerdo con esta variable que es medida por el instrumento aplicado.

Cuadro 12. Análisis de la variable identidad.

Variables	Clasificación
Estructura	2.9
Responsabilidad	2.7
Recompensa	2.5
Riesgo	2.6
Calor	2.9
Desempeño	3.2
Apoyo	2.6
Conflicto	2.7
Identidad	2.9

La variable identidad refleja el sentido de pertenencia que tienen los empleados hacia la organización y que es un elemento valioso e importante dentro de un grupo de trabajo.

La variable identidad según los empleados a los que se les aplicó el instrumento de Litwin y Stinger consideran que se encuentra en un buen estado entrando en el rango al que se considera bueno, con una calificación de 2.9, el 73% de los empleados está de acuerdo con la identidad que existe dentro del grupo de trabajo.

Dentro de la evaluación se encontró que la variable recompensa es la que se encuentra en estado más crítico en comparación con las demás. Es por este motivo que se ha diseñado

un plan de mejora basado en incentivos no monetarios. Hoy en día los bonos como único sistema de incentivos fracasan. Hay ocasiones en las que los bonos, como incentivos, en vez de conseguir el objetivo de motivar a los empleados, terminan generando desmotivación. Por lo que se debe evitar solo realizar este tipo de incentivos, para ello están los incentivos no monetarios. El establecimiento de este tipo de incentivos es una buena estrategia para aumentar la motivación.

Propuesta de plan de mejora basado en incentivos no monetarios para la variable de recompensa en la Compañía Avícola Centroamericana CADECA.

Teniendo en cuenta el análisis realizado del instrumento mencionado anteriormente y desde el conocimiento que se ha adquirido durante el proceso, se plantean las siguientes estrategias de intervención como sugerencia. De manera que, siendo implementadas por la compañía, se podrá intervenir de manera efectiva los aspectos críticos que afectan la variable recompensa que es la que se ve más afectada, contribuyendo de esta manera, a facilitar el mejoramiento del clima organizacional del área de comercialización de CADECA, al mismo tiempo que se satisface el talento humano.

Este plan de mejoramiento se ha creado con la intención de contribuir a la organización al mejoramiento del clima organizacional en la variable de recompensa, proponiendo estrategias de intervención en el modelo de bienestar organizacional y orientado a mejorar la satisfacción del recurso humano, aumentando su motivación y su productividad.

Factor detectado. Es la debilidad que se detecta en las variables, según los resultados que arroja el estudio y que es lo que se desea mejorar.

¿Qué se hará? Detalla el procedimiento que se hará detalladamente.

¿Cómo se hará? Se detalla de qué manera se realizará el procedimiento a ejecutar para mejorar la variable afectada.

¿Dónde se hará? Detalla el lugar o el área donde se realizará la propuesta de mejora y las acciones que se proponen.

Responsable. Es la persona o personas que están encargadas de dirigir el área donde se aplicara la propuesta de mejora, de manera que también son responsables de ejecutar las actividades para lograr la mejora.

Indicadores de proceso o revisión de cumplimiento. Los indicadores de proceso o revisión de cumplimiento son las actividades que se realizaran al final del periodo para observar el grado de cumplimiento de las acciones que se realizan.

Variable recompensa.

Diagnóstico. El 51% del personal estima que la variable recompensa se encuentra en un estado débil. Los empleados dieron una calificación de 2.5 que en el rango considerado como “Bueno” es la calificación más baja, por lo que se considera como punto crítico en el área de comercialización y requiere una mejora.

Objetivo estratégico. Suministrar las herramientas que sean necesarias y suficientes para mejorar la perspectiva que los empleados tienen de la variable.

Factor detectado: Empleados sienten que no son recompensados por realizar un trabajo bien hecho.

Cuadro 13. Plan de acción para Recompensa.

¿Qué se Hará?

- Establecer un plan de incentivos no monetarios por parte de la empresa para aumentar la motivación de los empleados y cambiar la perspectiva que estos tienen acerca de la variable recompensa.
- Realizar reuniones con los empleados y pedir sus opiniones acerca del tema de recompensas para así poder identificar las posibles causas del porque se sienten insatisfechos con respecto a la recompensa y así poder tomar decisiones de mejora con respecto al tema.
- Fortalecer la integración de los empleados en el área de comercialización y así mejorar su perspectiva con respecto al tema de recompensa y aumentar su motivación.
- Realizar actividades de superación personal, las cuales ayudan a los empleados a sentirse motivados, sienten que la empresa los apoya y aumenta el sentido de pertenencia y que son importantes para la organización y no son solo personas que están para realizar un trabajo específico, sino que son parte importante para que todo funcione de una mejor manera.
- Reuniones Sociales para que los empleados cambien su perspectiva y sientan que la empresa los recompensa por realizar un buen trabajo.

¿Cómo se hará?	<ul style="list-style-type: none"> • Reconociendo los esfuerzos, ideas y los resultados que muestran los colaboradores, dándoles premios enfrente de sus compañeros, otorgándoles una placa como empleado del mes, un día libre, desarrollar un programa que les facilite a los empleados los elementos del hogar o incluso un ascenso de puesto. • Realizando reuniones con los empleados, cada fin de mes pidiendo sus opiniones acerca del tema de recompensas y que se puede mejorar para cambiar la perspectiva que ellos tienen acerca de esta variable. • Realizando actividades que fortalezcan la integración de los empleados, ya sea programando torneos de futbol los fines de semana. Realizar el diseño de un programa en el cual se puedan realizar actividades deportivas que no intervengan con su horario de trabajo cada cierto tiempo para que los empleados sientan que son recompensados por realizar un buen trabajo. • Planeando actividades cada trimestre que apoyen al empleado y a su familia como brigadas médicas apoyadas por médicos del hospital de la ciudad, cursos ya sea de inglés o capacitaciones en temas que son de interés para las familias. • Programando ya sea anual o mensualmente celebraciones de cumpleaños para los empleados, celebrando días importantes como el día de la madre, día del padre y día del niño. También programando un paseo de fin de año a lugares que los empleados les gustaría conocer dentro del país.
¿Dónde se hará?	<ul style="list-style-type: none"> • Área de comercialización
Responsable:	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisor/a del área de comercialización de la compañía CADECA.
Indicadores de proceso o revisión de cumplimiento:	<ul style="list-style-type: none"> • Realizando evaluaciones a todos los empleados al final de cada periodo.

Los incentivos lo que buscan es mantener los intereses y motivaciones de las personas con las metas de la empresa, el equilibrio de esto resulta ser muy importante. Muchos consultores se especializan en conseguir un equilibrio sano entre los aspectos personales como en los aspectos laborales. Así el empleado encontrara en la empresa un espacio donde consigue satisfacer sus necesidades más personales. Conocer este tipo de motivaciones es uno de los factores más importantes, para la implementación de incentivos no monetarios como los descritos anteriormente.

4. CONCLUSIONES

- De acuerdo con las nueve dimensiones que evalúa el instrumento de Litwin y Stinger el clima organizacional del área de comercialización de la Compañía Avícola Centroamericana CADECA, es Bueno.
- Según el análisis del estudio realizado se identificó que la variable más crítica es la de recompensa y es en la que se debe realizar un plan de mejora.
- Se diseñó un plan de mejora basado en incentivos no monetarios para la variable más afectada según la opinión de los empleados del área de comercialización de la empresa.

5. RECOMENDACIONES

- Realizar cada año un estudio de clima organizacional en el área de comercialización para observar el progreso que han tenido los empleados en las variables que han sido evaluadas.
- Realizar un estudio de clima organizacional en las otras áreas de la empresa para saber cómo se encuentran en su clima organizacional.
- Realizar la aplicación de todas las estrategias planteadas en la propuesta de mejora para poder observar los resultados.

6. LITERATURA CITADA

Chavarría, B. C., & Vargas, P. M. (1984) "Una herramienta para medir clima organizacional: cuestionario de Litwin y Stringer".

Giraldo, W. A., Reales, I. R., Vizcaíno, C. A., & Ospino, G. A. C. (2012). Estudio del clima organizacional en una empresa prestadora de servicio de vigilancia y seguridad privada. *Clío América*, 6(11), 99-122.

Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Boston: Harvard University.

Méndez Álvarez, C. E. (2006). *Clima organizacional en Colombia el IMCOC: Un método de análisis para su intervención*.

Noriega Bravo, V. D. L. M., & Pría Barros, M. D. C. (2011). Instrumento para evaluar el clima organizacional en los Grupos de Control de Vectores. *Revista Cubana de Salud Pública*, 37.

Palma, C. S. (2009). *Diagnóstico del clima organizacional en trabajadores dependientes de lima metropolitana*. Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com>.

Peralta, O., & Peralta, O. (2016). *Plan de Gestión del Talento humano para mejorar el clima organizacional de la Dirección provincial del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de la provincia de Morona Santiago* (Bachelor's thesis).

Pérez Espinosa, I. A. (2019). *Influencia del clima organizacional en las funciones de los empleados del centro de salud Luis Eduardo Domínguez de la ciudad de Guadalajara de Buga-2017*.

Pizango, P., Isabel, N., de Chávez, S. S., & Janeth, M. (2019). *Clima Organizacional*.

Rivera, L., & Alexandra, D. (2017). *Diagnóstico y plan de mejoramiento de clima organizacional en Cobres de Colombia Ltda.* (Doctoral dissertation).

Rodríguez, D. (1999). *Diagnóstico organizacional*. Alfaomega.

Segredo Pérez, A. M. (2013). *Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización*. *Revista Cubana de Salud Pública*, 39, 385-393.

Tovar Oriundo, E. A., & Millones Facho, S. J. (2017). Propuesta basada en Estímulos Organizacionales para mejorar el Clima Laboral del PRONIED.

Zambrano Campoverde, J., Pineda, R., Ángel, M., & Espinoza-Freire, E. (2017). Estudio sobre el clima organizacional en docentes de la Universidad Técnica de Machala. Revista Universidad y Sociedad, 9(2), 163-172.

7. ANEXOS

Cuestionario de Litwin y Stringer, aplicada a los empleados de planta de la Compañía Avícola Centroamericana CADECA.

Escuela Agrícola Panamericana Zamorano.

El presente cuestionario tiene como objetivo la recolección de datos para la investigación del clima organizacional de la empresa CADECA, los datos recolectados son de gran importancia para obtener un buen resultado en la investigación, por lo que se agradece su colaboración para responder las preguntas a continuación. La información recolectada será tratada de manera anónima y confidencial.

Edad: _____ Sexo: _____ Antigüedad: _____

Área _____ o _____ Depto.: _____

Planta: _____

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

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

Continuación Anexo 1

		Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	De Acuerdo	Muy de acuerdo
1.	En esta organización las tareas están claramente definidas				
2.	En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas				
3.	En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones				
4.	Conozco claramente las políticas de esta organización				
5.	Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización				
6.	En esta organización no existen muchos papeleos para hacer las cosas				
7.	El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta)				
8.	Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación				
9.	En esta organización a veces no se tiene claro a quien reportar				
10.	Nuestra jefatura muestra interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan				
11.	No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces				
12.	Nuestra jefatura le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con ellos				
13.	Mis superiores sólo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado				
14.	En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mi mismo				
15.	Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas				
16.	En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas				
17.	En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades				
18.	En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda				
19.	Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mayores que las amenazas y críticas				
20.	Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo				
21.	En esta organización hay muchísima crítica				
22.	En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo				
23.	Cuando cometo un error me sancionan				
24.	La filosofía de nuestra jefatura es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas, pero certeramente				

Continuación Anexo 1

		Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	De Acuerdo	Muy de acuerdo
25.	Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos				
26.	En esta organización tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia				
27.	La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad				
28.	Aquí la jefatura se arriesga por una buena idea				
29.	Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa				
30.	Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones				
31.	Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización				
32.	Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre si				
33.	Las relaciones Jefatura – Trabajador tienden a ser agradables				
34.	En esta organización se exige un rendimiento bastante alto				
35.	La Jefatura piensa que todo trabajo se puede mejorar				
36.	En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal				
37.	La Jefatura piensa que si las personas están contentas la productividad marchará bien				
38.	Aquí es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño				
39.	Me siento orgulloso de mi desempeño				
40.	Si me equivoco, las cosas van mal para mis superiores				
41.	En esta organización la gerencia habla acerca de mis aspiraciones dentro de la organización				
42.	Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente una en la otra				
43.	Mi jefe y mis compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil				
44.	La filosofía de nuestra jefatura enfatiza el factor humano (cómo se sienten las personas, etc.)				
45.	En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos				
46.	La actitud de nuestra jefatura es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable				
47.	La Jefatura siempre busca estimular las discusiones abiertas entre individuos				
48.	Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes				
49.	Lo más importante en la organización es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible				
50.	La gente se siente orgullosa de pertenecer a esta organización				
51.	Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien				
52.	Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la compañía				
53.	En esta organización cada cual se preocupa de sus propios intereses				