

**Escuela Agrícola Panamericana, Zamorano**  
**Departamento de Administración de Agronegocios**  
**Ingeniería en Administración de Agronegocios**



**Proyecto Especial de Graduación**  
**Estudio de clima organizacional para la empresa SOFICAM S.A. en**  
**Ecuador**

**Estudiante**

**Ever Isaias Aponte Mayon**

**Asesores**

**Raúl Soto Ph.D.**

**Martín Leal M.Sc.**

**Honduras, julio 2025**

**Autoridades**

**KEITH L. ANDREWS**

Rector i.a.

**ANA M. MAIER ACOSTA**

Vicepresidenta y Decana Académica

**RAUL SOTO**

Director del Departamento de Administración de Agronegocios

**JULIO NAVARRO**

Secretario General

## Contenido

Índice de Cuadros .....	5
Índice de Figuras .....	6
Índice de Anexos .....	7
Resumen .....	8
Abstract .....	9
Introducción .....	10
Metodología .....	13
Población .....	13
Tipo de Investigación .....	13
Descripción del Instrumento .....	14
Descripción de las Nueve Categorías .....	14
Estructura .....	14
Responsabilidad .....	14
Recompensa .....	15
Riesgo .....	15
Calidez .....	15
Desempeño .....	15
Apoyo .....	16
Conflicto .....	16
Identidad .....	16
Desarrollo de la Investigación .....	18
Validación .....	18
Resultados y Discusión .....	20
Resultados Generales .....	20

Plan de Mejora .....	26
Variable de Riesgo.....	26
Objetivo Estratégico.....	27
Factor Detectado .....	27
Variable de Recompensa .....	28
Objetivo Estratégico.....	28
Factor Detectado .....	28
Variable de Apoyo.....	29
Objetivo Estratégico.....	29
Factor Detectado .....	30
Confiabilidad .....	30
Conclusiones .....	32
Recomendaciones.....	33
Referencias.....	34
Anexos.....	36

### Índice de Cuadros

Cuadro 1 Calificación de los ítems positivos y negativos.....	16
Cuadro 2 Niveles según la escala de Likert .....	17
Cuadro 3 Sistema de codificación .....	17
Cuadro 4 Escala de fiabilidad en el coeficiente de alfa de Cronbach .....	19
Cuadro 5 Valoración de satisfacción por categoría .....	20
Cuadro 6 Promedio de cada variable, de acuerdo con su sistema de codificación .....	21
Cuadro 7 Resultado de la variable con mayor promedio, "Desempeño" .....	21
Cuadro 8 Categoría de Identidad .....	22
Cuadro 9 Categoría Estructura .....	23
Cuadro 10 Categoría de Calidez .....	23
Cuadro 11 Categoría de Conflicto .....	24
Cuadro 12 Categoría Responsabilidad .....	24
Cuadro 13 Categoría de Apoyo .....	25
Cuadro 14 Categoría Recompensa.....	25
Cuadro 15 Categoría de Riesgo .....	26

### Índice de Figuras

Figura 1 Propuesta de mejora para la variable Riesgo .....	27
Figura 2 Propuesta de Mejora para la Variable Recompensa.....	29
Figura 3 Propuesta de mejora para la variable Apoyo.....	30

### Índice de Anexos

Anexo A Cuestionario de Litwin y Stringer .....	36
Anexo B Organigrama de SOFICAM S.A. ....	39
Anexo C Código QR de cuestionario de Litwin y Stringer .....	40
Anexo D Informe de plan de mejora de la empresa SOFICAM S.A. ....	41
Anexo E Carta de aprobación del plan de mejora .....	54
Anexo F Reporte de STATA (Statics/Data Analysis) .....	55

## Resumen

El clima organizacional está relacionado con estrategias implementadas por el área de recursos humanos. Estas estrategias abarcan políticas de reconocimiento, planes de desarrollo profesional y mecanismos de retroalimentación efectiva. Son diseñadas para mejorar la motivación y satisfacción de los colaboradores. Un ambiente organizacional positivo facilita el logro de objetivos establecidos por la empresa. Este estudio se centra en el clima organizacional de SOFICAM S.A. una empresa ecuatoriana fundada por Edgar Aponte que se dedica al transporte de carga pesada y procesamiento de hielo. Los hallazgos permitieron identificar ámbitos que podrían mejorarse creando un entorno productivo en el que los trabajadores se sientan bien. El estudio es de tipo cualitativo utilizando el cuestionario de Litwin y Stringer, examina cómo perciben determinados aspectos de su entorno laboral, tales como el liderazgo y la comunicación. Los resultados muestran una percepción laboral positiva, aunque identificaron las variables de recompensa, apoyo y riesgo como aquellas donde el grado de satisfacción es moderado. En respuesta a estos hallazgos se diseñó un plan de mejora que fue aprobado por la empresa SOFICAM S.A. Este incluye estrategias para optimizar el reconocimiento, fomentar la colaboración y promover la apertura a la innovación. obteniendo un coeficiente Alfa de Cronbach de 0.96, lo cual, indica una alta fiabilidad y validación de la consistencia del instrumento. En conclusión, el estudio demuestra que el clima organizacional de SOFICAM S.A. se sitúa en un rango considerado "bueno". Sin embargo, es fundamental fortalecer las áreas de riesgo, recompensa y apoyo para impulsar el desarrollo organizacional.

*Palabras clave:* satisfacción laboral, percepción laboral, desarrollo organizacional.

### **Abstract**

The organizational climate is associated with strategies implemented by the human resources department. These strategies encompass recognition policies, professional development plans, and mechanisms for effective feedback. They are specifically designed to improve the motivation and satisfaction of employees within the organization. A positive organizational environment contributes significantly to the achievement of the objectives established by the company. This research focuses on the organizational climate of SOFICAM S.A., an Ecuadorian company founded by Edgar Aponte that is dedicated to the transportation of heavy cargo and the processing of ice. The findings made it possible to identify specific areas that could be improved by creating a more productive and welcoming environment in which workers can feel comfortable and valued. The study is qualitative in nature and uses the Litwin and Stringer questionnaire to examine how employees perceive various aspects of their work environment, such as leadership practices, communication methods, and workplace atmosphere. The results indicate an overall positive perception of the work environment, although the variables of reward, support, and risk were identified as those where the degree of satisfaction was considered moderate. In response to these results, an improvement plan was developed and officially approved by SOFICAM S.A. This plan includes well-defined strategies to enhance recognition, promote collaboration, and encourage openness to innovation and change. A Cronbach's Alpha coefficient of 0.96 was obtained, which indicates strong reliability and validates the internal consistency of the instrument used.

In conclusion, the study shows that SOFICAM S.A.'s organizational climate is considered "good." However, it is necessary to strengthen the areas of risk, reward, and support to foster continuous organizational development.

*Keywords:* job satisfaction, job perception, organizational development.

## Introducción

En estos tiempos, el clima organizacional se ha posicionado como un elemento clave para la sostenibilidad y éxitos de las empresas. Es sumamente importante distribuir todos los elementos necesarios para que los empleados puedan lograr los objetivos propuestos y cumplir adecuadamente sus funciones, esto implica organizar y distribuir el trabajo de manera eficiente. Un entorno laboral positivo fomenta la satisfacción personal al realizar tareas con mayor facilidad, creando condiciones ambientales favorables que facilitan el propósito de alcanzar alguna meta u objetivo común de la organización (Govea et al., 2012).

El clima laboral influye en el comportamiento y motivación que tienen los miembros de una organización, su origen está en la sociología, disciplina según la teoría de las relaciones humanas (Humano, 2017). Este tiene un enfoque en la administración, que destaca la importancia de las interacciones sociales y la satisfacción emocional de los empleados en el entorno laboral. (Palma, 2011) sostiene que “el ser humano ordinario aprende en las debidas circunstancias, no solo aceptando sino a buscar responsabilidades “.

Este enfatiza la relevancia del ser humano en su rol laboral debido a su interacción dentro de un sistema social, lo cual influye en la motivación, el comportamiento y la productividad de los miembros de la organización (Iglesias Armenteros y Sánchez García, 2015). De manera complementaria, La percepción que tienen los empleados sobre su ambiente de trabajo influye directamente en su motivación y compromiso, lo que a su vez mejora la producción de la empresa (Vargas, 2017).

El ambiente laboral tiene una importante relación en la determinación de la cultura organizacional de una empresa. La cultura organizacional se define como “el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización” (Peralta, 2020). La existencia de variabilidad en las percepciones entre los empleados con relación a cómo se sienten en lo que hacen, afectan sobre sus creencias y comportamientos (Ramos y Tejera, 2017).

El clima puede considerarse funcional o positivo, si ayuda a relaciones satisfactorias y al logro de objetivos organizacionales, pero también puede ser disfuncional o negativo, ya que afecta las relaciones interpersonales y perjudica el logro de los objetivos (González y González, 2010). Un ambiente organizacional deteriorado puede generar un círculo vicioso caracterizado por un aumento de estrés entre los empleados, lo que afecta su desempeño, limita la creatividad e innovación. Concluyendo con una reputación negativa a la empresa, del cual es difícil salir sin una intervención adecuada y objetivos claramente definidos.

Es crucial considerar el papel fundamental que desempeña el talento humano dentro de las organizaciones y asegurar que cada uno de sus integrantes forme una cadena de eslabones para un funcionamiento adecuado y una mayor integración. Para esto, es esencial que las empresas motiven a sus trabajadores, logrando que desarrollen actitudes positivas hacia los cargos que desempeñan y una conexión emocional favorable (Celis, 2014). Las Actitudes positivas reflejan el bienestar y la motivación de los empleados. Asimismo, impactan directamente en el ambiente laboral y en los resultados comerciales.

Cuando los colaboradores se sienten valorados y reconocidos, tienden a mostrar un mayor compromiso con la misión y visión de la organización. Esto permite que se les asigne una mayor responsabilidad y se recompensen sus logros obtenidos. Un alto nivel de satisfacción laboral puede aumentar la eficiencia, la retención de talento y la percepción de la organización como un empleador atractivo. Sin duda, esto engrandece el desempeño de la empresa y mejora su calidad productiva (Salazar Marmolejo y Ospina Nieto, 2019).

La satisfacción laboral juega un papel determinante en el desempeño, ya que los empleados perciben de manera diferente su ambiente de trabajo y las acciones favorables que aborda la empresa a la que pertenecen a favor de su bienestar, constituyendo acciones que pueden determinar su forma de actuar, transmitiendo impresiones a personas ajenas al entorno laboral, influyendo de una manera involuntaria de forma positiva y negativa (Romero y Rosado, 2019).

SOFICAM S.A., una nueva compañía con 40 empleados. Fundada en 2022 por Edgar Aponte, se encuentra en Hualtaco, provincia del Oro, Ecuador.

Se especializa en el transporte de carga pesada a nivel nacional e internacional, brindando sus servicios a camaroneros locales y al público en general en Huaquillas, Manta y Guayaquil. Esta compañía, actúa como intermediaria de la compra y venta de camarón blanco del Pacífico. Además, cuenta con su propia planta empacadora de hielo garantizando un servicio de alta calidad en lo que respecta al congelamiento adecuado del producto.

SOFICAM S.A. ha logrado expandir sus áreas de servicios. Sin embargo, este crecimiento ha llevado a una serie de desafíos internos relacionados con la gestión de la convivencia laboral. La empresa cuenta con políticas y programas enfocados en el bienestar de los trabajadores. Sin embargo, las opiniones tienden a ser diversas, abriendo la posibilidad de tener un impacto negativo.

El presente estudio tiene como objetivo conocer el clima organizacional en SOFICAM S.A. con el fin de identificar las fortalezas y áreas de mejora. Se utilizará el cuestionario diseñado por Litwin y Stringer dando a conocer como los empleados perciben diversos aspectos del entorno laboral, como la comunicación interna, el liderazgo, oportunidades de desarrollo profesional y el equilibrio entre la vida personal y laboral.

Por consiguiente, se plantean los siguientes objetivos específicos: conocer de manera integral el entorno laboral de la empresa, determinar las tres variables críticas que influyen en la percepción del clima organizacional y proponer un plan de mejora para dichas variables que sea aprobado por la organización.

## **Metodología**

### **Población**

La presente investigación se llevó a cabo en la empresa SOFICAM S.A. ubicada en Hualtaco, provincia del Oro, Ecuador. Se entrevistó a la totalidad de los empleados, donde se obtuvieron un total de 40 observaciones, distribuidos de la siguiente manera:

Gerente de recursos humanos: dado que la empresa está en crecimiento y aún no cuenta con un personal amplio, esta persona también se encarga del reclutamiento de nuevos colaboradores; Administración financiera: está compuesta por un gerente de finanzas, una contadora y dos asistentes ejecutivas que apoyan en las tareas administrativas; Administración de inventarios: un único individuo se encargada de la gestión y control de los inventarios de la empresa; Planta de hielo: bajo la supervisión de un encargado, un grupo de 15 empleados se dedican a las actividades de producción y empaquetado de hielo; Área de transporte: un gerente de operaciones y logística, así como un supervisor del área de transporte, liderando un equipo de 16 empleados, enfocándose en la correcta operación del transporte de carga pesada y gestionando la logística necesaria para el cumplimiento de su entrega.

### **Tipo de Investigación**

Este análisis se realizó bajo un enfoque mixto con predominancia cualitativa, cuyo propósito principal fue conocer la perspectiva de los empleados en el clima organizacional de SOFICAM S.A. Para ello, se empleó la metodología de "Litwin y Stringer" durante el proyecto; Se distingue por su capacidad para analizar las actitudes individuales, explorando en profundidad las experiencias y opiniones de cada colaborador. Esta herramienta proporciona información valiosa sobre las dinámicas y el ambiente laboral dentro de la organización.

### ***Descripción del Instrumento***

El cuestionario de “Litwin y Stringer”, diseñado en 1968 por George H. Litwin y Robert A. Stringer, profesores de Harvard Business School. Nos permitió identificar la percepción de los trabajadores sobre las diversas áreas y actividades internas de una empresa, convirtiéndose en un instrumento muy efectivo cuando se trata de evaluar el clima organizacional.

Los datos recolectados fueron cuantificados mediante una escala Likert de cuatro opciones, donde las respuestas varían desde “muy de acuerdo” hasta “muy en desacuerdo”. El instrumento está conformado por cincuenta y tres ítems, distribuidos en diferentes categorías (estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calidez, desempeño, apoyo, conflicto e identidad) que permiten tener una perspectiva amplia y clara del clima organizacional. Asimismo, este cuestionario dispone preguntas con características positivas como negativas, con su respectivo puntaje, por lo que el cuestionario promueve una valoración equitativa respecto a la percepción del trabajador.

### **Descripción de las Nueve Categorías**

#### ***Estructura***

Representa la perspectiva de los empleados sobre la organización en términos de normas, restricciones y política.

Ítems positivos: 1,2,3,4,5,6,10.

Ítems negativos: 7,8,9.

#### ***Responsabilidad***

Refleja la percepción de los empleados acerca de si él o ella tienen control independiente sobre sus tareas diarias, al igual que la persona que toma decisiones, y presentar su punto de vista a los demás.

Ítems positivos: 12,13,14,15.

Ítems negativos: 11,16,17.

**Recompensa**

Se explica cómo los empleados perciben su reconocimiento por su buen desempeño, recibiendo así más incentivos en forma de aumentos salariales e incentivos no monetarios como otorgamiento de días libres por su buen desarrollo laboral, lo cual los motiva para sus labores empresariales.

Ítems positivos: 18,19,20,23.

Ítems negativos: 21,22.

**Riesgo**

Señala el desafío que representa la apertura a la innovación percibida por los empleados dentro de la organización.

Ítems positivos: 25,26,28.

Ítems negativos: 24,27.

**Calidez**

Muestra la percepción sobre la existencia de un ambiente de trabajo agradable y las relaciones interpersonales dentro de la organización, incluyendo tanto las amistades entre compañeros como relación con los superiores.

Ítems positivos: 29,30,33.

Ítems negativos: 31,32.

**Desempeño**

Demuestra la perspectiva de la exigencia en el rendimiento por hacer un trabajo de calidad dentro de la empresa.

Ítems positivos: 34,35,36,37,39.

Ítems negativos: 38.

**Apoyo**

Evidencia la idea sobre el apoyo recibido entre los colaboradores y sus superiores para abordar los problemas que surgen dentro de la empresa.

Ítems positivos: 41,43,44.

Ítems negativos: 40,42.

**Conflicto**

Busca soluciones para diversas opiniones o problemas que surgen dentro de la organización, aunque estén en desacuerdo con la perspectiva oficial de la empresa.

Ítems positivos: 46,47,48.

Ítems negativos:45,49.

**Identidad**

Representa el sentido de pertenencia y alineación de los objetivos personales con los de la empresa, contribuyendo así a una valoración dentro de la organización.

Ítems positivos: 50,51.

Ítems negativos: 52,53.

La herramienta de "Litwin y Stringer" consta de 53 ítems, de los cuales 34 de ellos son positivos y 19 son negativos. Cada ítem se califica de distinta forma, como se muestra en el **Error! Reference source not found..**

**Cuadro 1***Calificación de los ítems positivos y negativos*

Calificación de los ítems positivos		Calificación de los ítems negativos	
Muy de acuerdo	4	Muy de acuerdo	1
De acuerdo	3	De acuerdo	2
En desacuerdo	2	En desacuerdo	3
Muy en desacuerdo	1	Muy en desacuerdo	4

**Cuadro 2***Niveles según la escala de Likert*

Valor numérico	Niveles de valoración
4	Muy favorable
3	Favorable
2	Desfavorable
1	Muy desfavorable

En el cuadro 2, se detallan los niveles de valoración según la escala de Likert. Es decir, para los ítems positivos una percepción de “Muy de acuerdo” corresponde a una valoración de 4, lo que indica una sensación de “Muy favorable”. En cambio, para los ítems negativos, la calificación de “Muy de acuerdo” corresponde a un nivel de 1, reflejando una percepción muy desfavorable.

**Cuadro 3***Sistema de codificación*

Nomenclatura	Cálculo de valor codificado
Malo	1.0 a 1.4
Regular	1.5 a 2.4
Bueno	2.5 a 3.4
Excelente	3.5 a 4.0

Al analizar el clima organizacional, es necesario promediar los valores codificados correspondientes a cada una de las nueve categorías. Esto permitió identificar, mediante los rangos establecidos la nomenclatura de la metodología presentada en el cuadro 3, concluyendo si la empresa estudiada se encuentra en un ambiente malo, regular, bueno o excelente.

## Desarrollo de la Investigación

La herramienta se empleó de manera individual evitando cualquier tipo de compensación y comunicación entre colaboradores. De igual forma, se incluyó el anonimato y la protección de información de los participantes, evitando sesgos y alteraciones en los resultados. Se estableció un tiempo estimado de 25 a 30 minutos para completar la encuesta, realizada de manera digital. Al ser un proceso digital, se aseguró el acceso a internet y los recursos necesarios para la ejecución del instrumento. Además, se facilitó el proceso de llenado adaptando la encuesta a múltiples dispositivos donde se garantizó una participación ágil y cómoda para los colaboradores.

## Validación

Al proporcionar las encuestas a los colaboradores, se utilizó el coeficiente Alfa de Cronbach para cuantificar la confiabilidad interna de una escala tipo Likert, donde ha demostrado que este coeficiente representa una generalización en las fórmulas KR-20 y KR-21, desarrolladas en 1973 por Kuder y Richardson (Virla, 2010). Es muy conocida la facilidad y solidez para validar la estructura de una escala, así como para cuantificar la correlación entre los ítems que la componen (González Alonso y Pazmiño Santacruz, 2015).

El valor del coeficiente depende de tres parámetros: la varianza total de la prueba, la suma de las varianzas de cada ítem y el número de ítems; estos parámetros no son independientes en general y el coeficiente varía entre 0 y 1 (Frías-Navarro, 2022). La fórmula descrita a continuación es utilizada para evaluar la coherencia interna de una escala construida con múltiples componentes, este cálculo es fundamental para determinar la confiabilidad de las escalas.

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[ 1 - \frac{\sum si^2}{st^2} \right] \quad [1]$$

$\alpha$ : el coeficiente de Alfa de Cronbach.

K: el número de ítems en la escala.

$\sum si^2$ : la varianza de cada ítem.

$st^2$ : la varianza total de la suma de todos los ítems.

En términos generales, se considera que un Alfa superior a 0.70 indica una buena confiabilidad de la prueba. Sin embargo, en muchos casos un Alfa entre 0.50 y 0.70 se considera como aceptables en educación (Canu y Duque, 2013). Esta escala determina si el instrumento es confiable y en qué grado se encuentra, como se muestra en el cuadro 4.

#### **Cuadro 4**

*Escala de fiabilidad en el coeficiente de alfa de Cronbach*

Escala de fiabilidad	Rango
Alta fiabilidad	0.70 a 1.00
Fiabilidad considerable	0.50 a 0.69
Fiabilidad aceptable	0.30 a 0.49
Fiabilidad cuestionable	0.10 a 0.29
Fiabilidad inaceptable	0.01 a 0.009

## Resultados y Discusión

La información recopilada pone en manifiesto la percepción de los colaboradores respecto al clima laboral dentro de la organización SOFICAM S.A. Lo cual, permite una visión integral de su entorno de trabajo.

### Resultados Generales

Al ejecutar las encuestas con los funcionarios de SOFICAM S.A. Se analizó detalladamente la percepción individual de cada encuestado. Según los resultados se obtuvo una puntuación promedio de 3.05, situándose en un rango “bueno”, según los criterios establecidos en el cuadro 3. Es decir, refleja una atmósfera de trabajo adecuada en la empresa. La valoración de los colaboradores no solo proporciona la visión de las condiciones laborales actuales, sino que también resalta áreas de oportunidad para continuar promoviendo un ambiente que potencie el bienestar y la productividad de sus empleados.

En el cuadro 5 se presentan los porcentajes correspondientes de cada categoría permitiendo identificar el grado de influencia que obtuvo cada nivel de respuesta, los cuales representan de manera clara los niveles de satisfacción percibidos por los 40 colaboradores que participaron en el estudio.

### Cuadro 5

#### *Valoración de satisfacción por categoría*

Categorías	Muy en desacuerdo (%)	En desacuerdo (%)	De acuerdo (%)	Muy de acuerdo (%)
Estructura	8.20	14.97	28.53	48.31
Responsabilidad	3.75	24.97	26.26	45.02
Recompensa	4.29	31.75	41.59	22.38
Riesgo	1.43	19.76	36.25	42.57
Calidez	9.81	25.32	25.47	39.40
Desempeño	4.19	11.98	15.35	68.49
Apoyo	9.57	29.70	18.98	41.75
Conflicto	10.32	23.87	29.03	36.77
Identidad	12.31	25.77	19.62	42.31

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en el cuadro 6, es importante destacar que la empresa muestra indicios de un clima laboral favorable, ya que la mayoría de los valores se sitúan en un promedio de 2.5 a 3.4, clasificándose dentro de un rango considerado “bueno”. No obstante, una de las variables se ubica en un promedio de 1.5 a 2.4, lo que indica que se encuentra en un rango “regular”, como se detalla en el cuadro 6 a continuación.

### **Cuadro 6**

*Promedio de cada variable, de acuerdo con su sistema de codificación*

Categoría	Promedio	Nomenclatura
Estructura	3.17	Bueno
Responsabilidad	3.05	Bueno
Recompensa	2.63	Bueno
Riesgo	2.46	Regular
Calidez	3.16	Bueno
Desempeño	3.58	Excelente
Apoyo	3.03	Bueno
Conflicto	3.10	Bueno
Identidad	3.25	Bueno
Promedio de estudio	3.05	Bueno

A continuación, se analizaron los resultados obtenidos de cada variable evaluada a través del instrumento de Litwin y Stringer. En el cuadro 7, se observan todas las variables evaluadas, destacándose una en particular con un promedio de 3.58 en la categoría de desempeño. Este resultado revela que el 68.49% del puntaje total de los colaboradores se encuentran “Muy de acuerdo” con el compromiso, objetivos y cumplimiento de las normativas establecidas por la compañía. Estos resultados posicionan a la empresa en un rango de “excelencia” en cuanto a su desempeño organizacional.

### **Cuadro 7**

*Resultado de la variable con mayor promedio, "Desempeño"*

Categoría	Promedio	Nomenclatura
Estructura	3.17	Bueno
Responsabilidad	3.05	Bueno
Recompensa	2.63	Bueno

Categoría	Promedio	Nomenclatura
Riesgo	2.46	Regular
Calidez	3.16	Bueno
Desempeño	3.58	Excelente
Apoyo	3.03	Bueno
Conflicto	3.10	Bueno
Identidad	3.25	Bueno
Promedio de estudio	3.05	Bueno

Los resultados obtenidos a través de la aplicación del instrumento, según el cuadro 8, indica que en la categoría “identidad” alcanza un promedio de 3.25, lo que la sitúa en una calificación de “bueno”, donde el 42.31% del puntaje total de los funcionarios están “muy de acuerdo” con los objetivos de la empresa, lo que manifiesta un fuerte sentido de pertenencia y compromiso hacia la organización.

### **Cuadro 8**

#### *Categoría de Identidad*

Categoría	Promedio	Nomenclatura
Estructura	3.17	Bueno
Responsabilidad	3.05	Bueno
Recompensa	2.63	Bueno
Riesgo	2.46	Regular
Calidez	3.16	Bueno
Desempeño	3.58	Excelente
Apoyo	3.03	Bueno
Conflicto	3.10	Bueno
Identidad	3.25	Bueno
Promedio de estudio	3.05	Bueno

Por consiguiente, en el cuadro 9 se destaca que la categoría “estructura” tiene un promedio de 3.17 considerándose en un rango de “bueno” y posicionándose como el tercer mejor valorado. Es decir, el 48.31% de los funcionarios se muestran “muy de acuerdo” con las normas, restricciones y procedimientos implementados por la organización contribuyendo a un entorno de trabajo estable.

**Cuadro 9***Categoría Estructura*

Categoría	Promedio	Nomenclatura
Estructura	3.17	Bueno
Responsabilidad	3.05	Bueno
Recompensa	2.63	Bueno
Riesgo	2.46	Regular
Calidez	3.16	Bueno
Desempeño	3.58	Excelente
Apoyo	3.03	Bueno
Conflicto	3.10	Bueno
Identidad	3.25	Bueno
Promedio de estudio	3.05	Bueno

En el cuadro 10 se presentan los resultados obtenidos de la categoría “calidez”, alcanzando un promedio de 3.16, adentrándose en un rango de “bueno”. Lo que significa que el 39.40% del puntaje total de la categoría proviene de los funcionarios que están “muy de acuerdo” con la presencia de un ambiente de trabajo agradable. Es decir, en un entorno laboral donde prevalecen las amistades entre compañeros con una relación cercana y respetuosa con los superiores, esencial para el bienestar y desarrollo del equipo.

**Cuadro 10***Categoría de Calidez*

Categoría	Promedio	Nomenclatura
Estructura	3.17	Bueno
Responsabilidad	3.05	Bueno
Recompensa	2.63	Bueno
Riesgo	2.46	Regular
Calidez	3.16	Bueno
Desempeño	3.58	Excelente
Apoyo	3.03	Bueno
Conflicto	3.10	Bueno
Identidad	3.25	Bueno
Promedio de estudio	3.05	Bueno

En el cuadro 11 se presentan los resultados de la categoría “conflicto”, con un promedio de 3.10, adentrándose en una calificación como “bueno”. Este resultado refleja que el 36.77% de los colaboradores están “Muy de acuerdo” con la forma en que se maneja el conflicto dentro de la

organización. Asimismo, se fomenta la búsqueda de soluciones constructivas, promoviendo un ambiente donde se valoran y aceptan las opiniones discrepantes.

### **Cuadro 11**

#### *Categoría de Conflicto*

Categoría	Promedio	Nomenclatura
Estructura	3.17	Bueno
Responsabilidad	3.05	Bueno
Recompensa	2.63	Bueno
Riesgo	2.46	Regular
Calidez	3.16	Bueno
Desempeño	3.58	Excelente
Apoyo	3.03	Bueno
Conflicto	3.10	Bueno
Identidad	3.25	Bueno
Promedio de estudio	3.05	Bueno

Conforme a la categoría de “responsabilidad”, se observa en el cuadro 12 que esta se sitúa en un rango “bueno”, alcanzando un promedio de 3.05. Asimismo, el 45.02% de los colaboradores manifiestan estar “muy de acuerdo” con el control independiente de sus tareas diarias que experimentan dentro de la organización, resaltando su capacidad para la toma de decisiones y el liderazgo efectivo.

### **Cuadro 12**

#### *Categoría Responsabilidad*

Categoría	Promedio	Nomenclatura
Estructura	3.17	Bueno
Responsabilidad	3.05	Bueno
Recompensa	2.63	Bueno
Riesgo	2.46	Regular
Calidez	3.16	Bueno
Desempeño	3.58	Excelente
Apoyo	3.03	Bueno
Conflicto	3.10	Bueno
Identidad	3.25	Bueno
Promedio de estudio	3.05	Bueno

De acuerdo con el análisis realizado en la categoría “apoyo” esta se clasifica como “bueno”, teniendo un promedio de 3.03, lo que se traduce que el 41.75% de los funcionarios están “muy de acuerdo” con el respaldo de sus colegas y líderes para enfrentar y resolver los problemas que surgen dentro de la organización. Esta solidaridad y respaldo mutuo entre los miembros de la organización contribuyen a un ambiente de trabajo más eficiente.

### **Cuadro 13**

#### *Categoría de Apoyo*

Categoría	Promedio	Nomenclatura
Estructura	3.17	Bueno
Responsabilidad	3.05	Bueno
Recompensa	2.63	Bueno
Riesgo	2.46	Regular
Calidez	3.16	Bueno
Desempeño	3.58	Excelente
Apoyo	3.03	Bueno
Conflicto	3.10	Bueno
Identidad	3.25	Bueno
Promedio de estudio	3.05	Bueno

Según el cuadro 14, “recompensa” fue calificada como “bueno” por la mayoría de los encuestados, por lo que esta variable se encuentra baja en los niveles de satisfacción. Un 41.59% de los colaboradores informan en las encuestas que están “de acuerdo” con el reconocimiento que reciben por su buen desempeño. Sin embargo, resulta esencial señalar que existe un margen de mejora en esta área. Fomentando la construcción de un ambiente que aprecie al empleado y lo motive a sus labores potenciando su rendimiento y satisfacción laboral.

### **Cuadro 14**

#### *Categoría Recompensa*

Categoría	Promedio	Nomenclatura
Estructura	3.17	Bueno
Responsabilidad	3.05	Bueno
Recompensa	2.63	Bueno
Riesgo	2.46	Regular
Calidez	3.16	Bueno

Categoría	Promedio	Nomenclatura
Desempeño	3.58	Excelente
Apoyo	3.03	Bueno
Conflicto	3.10	Bueno
Identidad	3.25	Bueno
Promedio de estudio	3.05	Bueno

Conforme al cuadro 15, el promedio de la evaluación de “riesgo” es de 2.46, ubicándose en un rango “regular” y siendo la puntuación más baja. Es decir, un 19.76% de los colaboradores están “en desacuerdo” con el desafío de implementar innovación dentro de la organización. Sin embargo, esto debe mejorarse con políticas activas que fomenten una cultura de desafíos, retos e innovaciones impulsando a nuevas ideas y sobre todo al crecimiento organizacional.

### **Cuadro 15**

#### *Categoría de Riesgo*

Categoría	Promedio	Nomenclatura
Estructura	3.17	Bueno
Responsabilidad	3.05	Bueno
Recompensa	2.63	Bueno
Riesgo	2.46	Regular
Calidez	3.16	Bueno
Desempeño	3.58	Excelente
Apoyo	3.03	Bueno
Conflicto	3.10	Bueno
Identidad	3.25	Bueno
Promedio de estudio	3.05	Bueno

### **Plan de Mejora**

La investigación registró una baja calificación en las variables de riesgo, recompensa y apoyo lo que sugiere la necesidad de implementar un plan de mejora enfocado específicamente en estas áreas. Estas variables muestran un impacto negativo en el buen clima organizacional existente. Lo cual, es esencial fomentar estrategias que refuercen estos aspectos, con el fin de elevar la productividad y la eficacia de cada colaborador.

### **Variable de Riesgo**

La variable riesgo refleja el desafío de asumir retos que impulsan la innovación dentro de la organización. Al analizar los resultados obtenidos mediante el instrumento aplicado, se identificó que

la variable “riesgo” presenta el promedio más bajo con una calificación de 2.46, ubicándose en la categoría de “regular”, este resultado se ve influenciado por la resistencia al cambio, derivada de procesos tradicionales que inhibe la adopción de innovaciones de mejorar la eficiencia.

### **Objetivo Estratégico**

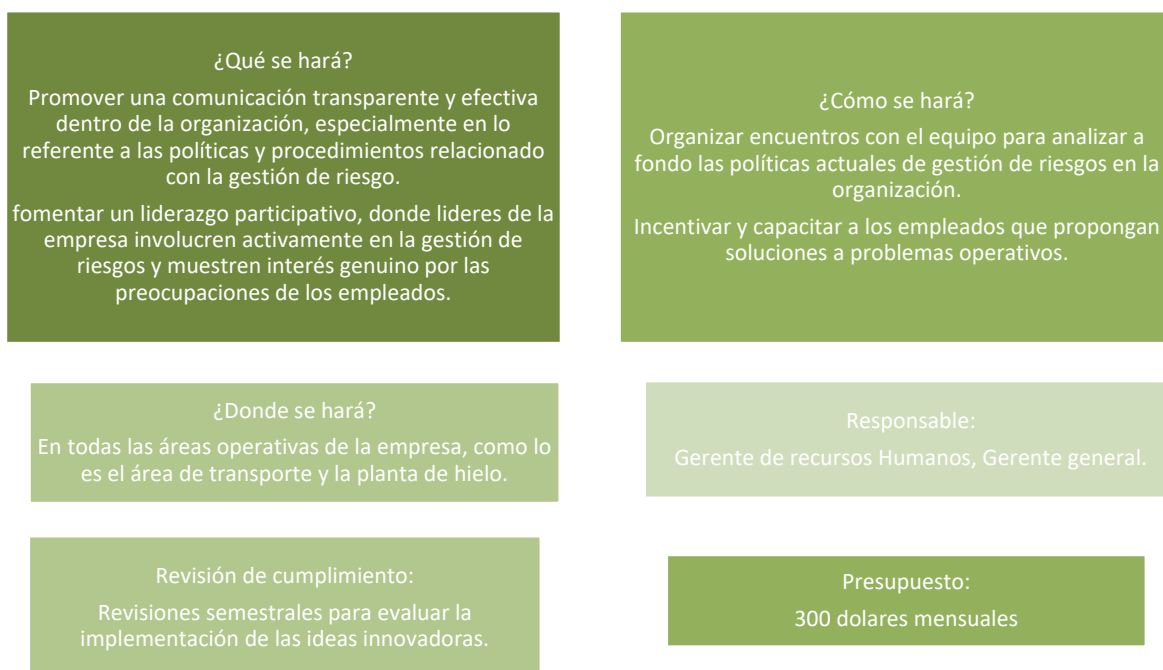
Crear un entorno laboral que favorezca la innovación y permita a los empleados asumir riesgos controlados.

### **Factor Detectado**

Se evidencia una falta de apoyo por parte de la alta directiva dentro de la organización. Asimismo, la rigidez de normas y procedimientos estrictos limitan la flexibilidad necesaria para adoptar innovaciones, lo que impide el crecimiento y el progreso de la empresa.

### **Figura 1**

#### *Propuesta de mejora para la variable Riesgo*



**Variable de Recompensa**

La variable de recompensa evalúa cómo los colaboradores perciben el control sobre sus tareas diarias, su capacidad para la toma de decisiones y el liderazgo que asumen ante diferentes situaciones. Los resultados obtenidos con el instrumento de “Litwin y Stringer” muestran un promedio de 2.63 el cual se posiciona como el segundo más bajo en el estudio. Aunque este resultado se califica como “bueno”, evidencia la necesidad de fortalecer este aspecto mediante acciones que impulsen una mayor satisfacción en el equipo.

***Objetivo Estratégico***

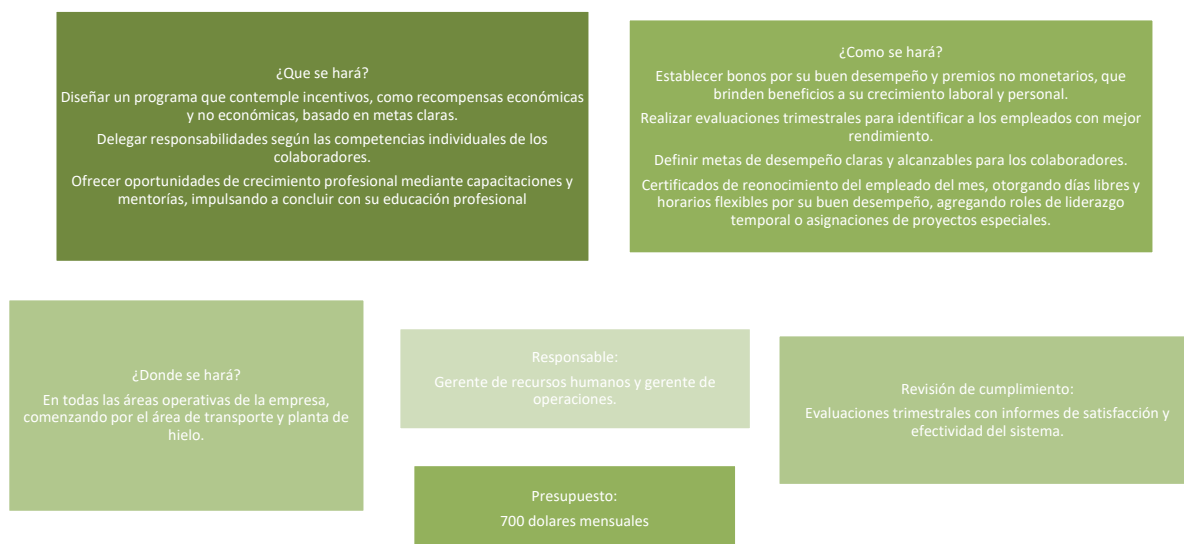
Implementar un sistema de recompensas monetarias y no monetarias que incentive el desempeño y eleve la motivación de los empleados.

***Factor Detectado***

Se identificó la falta de incentivos alineados con los esfuerzos de los colaboradores, lo que ha generado una baja motivación en el cumplimiento de sus tareas diarias. Asimismo, se observó que los logros de los empleados no son adecuadamente reconocidos.

Figura 2

## Propuesta de Mejora para la Variable Recompensa

**Variable de Apoyo**

La variable “apoyo” se enfoca en el respaldo de sus compañeros y superiores para la resolución de conflictos internos en la empresa. La comunicación entre los niveles de la organización es esencial para garantizar un ambiente de trabajo positivo. Obteniendo un promedio de 3.03, interpretándose como “bueno” ocupa el tercer lugar de la variable más baja en el estudio. Sugiriendo que, si bien los empleados perciben cierto nivel de apoyo, existen oportunidades para mejorar dinámicas de comunicación y colaboración.

**Objetivo Estratégico**

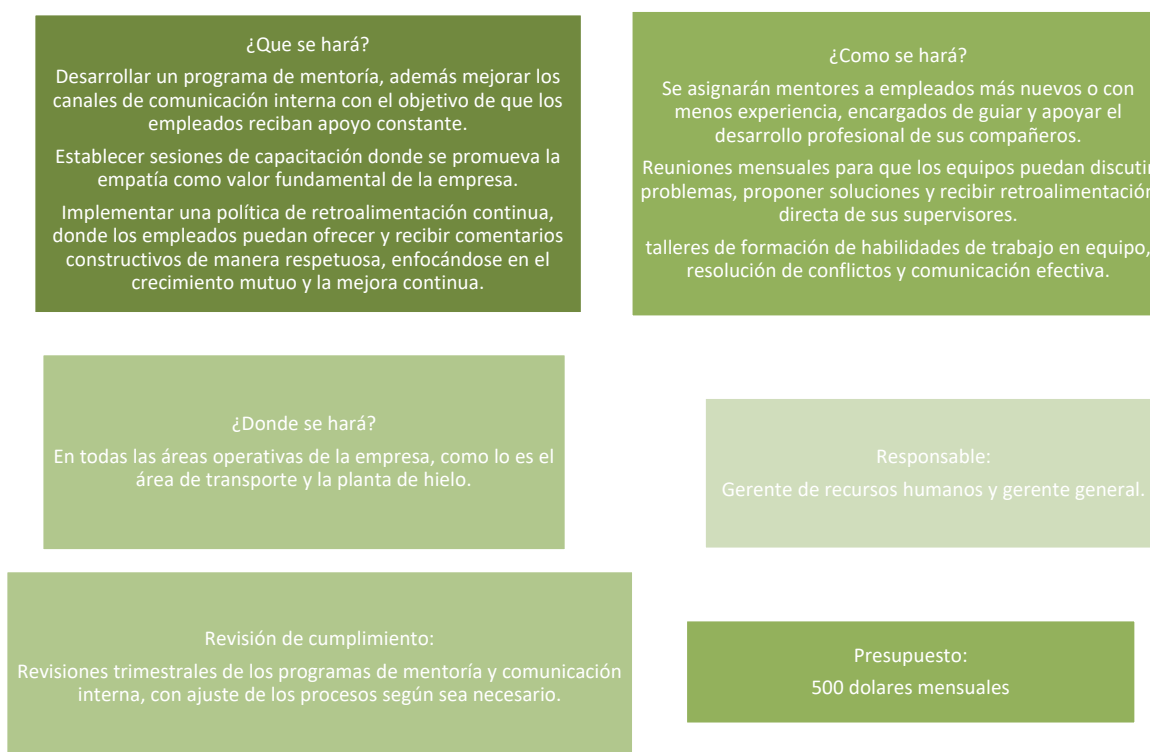
Mejorar la calidad del apoyo y la colaboración entre los empleados y superiores, fomentando un ambiente donde se valoren y prioricen las relaciones laborales positivas y la ayuda mutua.

### Factor Detectado

Se identificó que la comunicación entre los empleados y los superiores no es suficientemente efectiva para promover una colaboración sólida.

### Figura 3

Propuesta de mejora para la variable Apoyo



Dado que SOFICAM S.A. es una empresa que está en constante crecimiento teniendo recursos limitados, se ha diseñado un presupuesto total ajustado de \$1,500 dólares mensuales, abordando las tres variables críticas identificadas en el estudio del clima organizacional (riesgo, recompensa y apoyo).

### Confiabilidad

Se evaluó el índice de confiabilidad del instrumento mediante el coeficiente de Alpha de Cronbach, este nos permite medir el grado de consistencia interna de una escala de medición. Este coeficiente varía entre 0 y 1, donde un coeficiente más cercano a 0 indica menor confiabilidad.

En los resultados obtenidos, se registró un coeficiente de Alfa de Cronbach de 0.96, reflejando un alta coherencia en las respuestas. Sugiriendo que los ítems aplicados miden con éxito el clima organizacional de SOFICAM S.A.

El valor de alta confiabilidad se establece entre 0.70 y 1.00. Indicando que el valor obtenido se encuentra dentro del rango. Esto significa que los ítems están fuertemente correlacionados entre sí, otorgando mayor confianza a la validez de los resultados obtenidos en el estudio.

### **Conclusiones**

El estudio del clima organizacional en SOFICAM S.A. reveló una visión de la percepción que tienen los colaboradores. Si bien los empleados perciben un entorno laboral positivo, se concluye que existen áreas que requieren atención con el propósito de ser significativamente fortalecidas. La meta es afianzar un entorno laboral atractivo y enriquecedor para los empleados.

Tras el análisis de los resultados, se determinan tres factores críticos que influyen en el clima organizacional: riesgo, recompensa y apoyo. Se evidencia que estos aspectos reflejan la necesidad de fortalecer la innovación, fomentar una mayor colaboración entre empleados y directivos e identificar un sistema de incentivos con el fin de reconocer logros individuales.

En respuesta a los resultados se diseñó un plan de mejora, aprobado por la empresa para abordar de manera estratégica cada área identificada. Siendo fundamental la inclusión de acciones concretas para fomentar un ambiente organizacional más armónico, motivador y colaborativo. Su implementación busca fortalecer su sentido de compromiso y pertenencia dentro de la organización.

### **Recomendaciones**

Realizar evaluaciones anuales del clima organizacional para monitorear el impacto de las estrategias implementadas y rectificar las estrategias en función.

Optimizar el sistema de reconocimiento y recompensa con el fin de ser más igualitario, asegurando que los empleados se sientan valorados por su desempeño.

Desarrollar programas de capacitación en innovación y gestión de riesgos para fomentar una mentalidad flexible a cambios, intolerante a nuevas ideas dentro de la organización.

Fomentar la comunicación efectiva entre supervisores y empleados, especialmente en área de apoyo y colaboración permitiendo a los empleados expresar sus inquietudes y propuestas.

Capacitar al área de recursos humanos para supervisar la implementación y seguimiento de las iniciativas propuestas, asegurando que estas se mantengan a largo plazo

### Referencias

- Canu, M. y Duque, M. (Eds.) (2013). *Sobre el coeficiente alpha de cronbach y su interpretación sobre la evaluación educativa*. ACOFI. <https://acofipapers.org/index.php/eiei/article/view/608/612>
- Celis, C. (2014). *Importancia del clima organizacional en la productividad laboral* [Diplomado de alta gerencia]. Universidad Militar Nueva Granada, Colombia. [https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/13586/1/ENSAYO\\_DE\\_GRADO\\_.pdf](https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/13586/1/ENSAYO_DE_GRADO_.pdf)
- Frías-Navarro, F. J. (2022). *Apuntes de estimación de la fiabilidad de consistencia interna de los ítems de un instrumento de medida*. Universidad de Valencia. <https://www.uv.es/~friasnav/AlfaCronbach.pdf>
- González, H. E. y González, L. E. (2010). *Clima organizacional* [Tesis de pregrado]. Universidad Nacional de La Plata (UNLP), La Plata, Argentina. <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/107480>
- González Alonso, J. y Pazmiño Santacruz, M. (2015). Cálculo e interpretación del Alfa de Cronbach para el caso de validación de la consistencia interna de un cuestionario, con dos posibles escalas tipo Likert. *Revista Publicando*, 2(1), 62–67. <https://www.ssoar.info/ssoar/handle/document/42382>
- Govea, M. E. G., Domínguez, M. E. y San Agustín, Y. Q. (2012). Importancia del clima laboral en los resultados de una empresa y la competitividad. *Contribuciones a La Economía*, 10(2). <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9173751.pdf>
- Humano, C. (2017). *Clima laboral y su relación con la rotación de personal caso ley mayoreo Mazatlán* [Tesis de posgrado]. Universidad Autónoma de Sinaloa, México. <https://mae.posgrado.fca.uas.edu.mx/wp-content/uploads/2020/07/Xochitl-Guadalupe-Gonzalez-Mendoza.pdf>
- Iglesias Armenteros, A. y Sánchez García, Z. (2015). An Overview of the Organizational Climate. *MediSur*, 13(3), 455–457. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1727-897X2015000300002&lng=es&tlng=en](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1727-897X2015000300002&lng=es&tlng=en)
- Palma, H. G. H. (2011). La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas. *Escenarios*, 9(1), 38–51. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3875234>
- Peralta, R. (2020). *El clima organizacional*. <https://www.gestiopolis.com/el-clima-organizacional/>
- Ramos, V. y Tejera, E. (2017). Estudio de relaciones entre cultura, clima y fuerza de clima laboral en Ecuador. *Acción Psicológica*, 14(2), 225–240. [https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1578-908X2017000200015&lang=es](https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1578-908X2017000200015&lang=es)
- Romero, J. L. M. y Rosado, Z. M. M. (2019). Correlación entre la satisfacción laboral y desempeño laboral. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política Y Valores*, 7(100). <https://doi.org/10.46377/dilemas.v31i1.1307>
- Salazar Marmolejo, L. y Ospina Nieto, Y. (2019). Satisfacción laboral y desempeño. *Revista De Investigación En Ciencias Estratégicas*, 6(1). <https://repository.upb.edu.co/handle/20.500.11912/9384>

- Vargas, A. M. J. (2017). La responsabilidad social empresarial desde la percepción del capital humano. Estudio de un caso. *Revista De Contabilidad*, 20(1), 36–46. <https://revistas.um.es/rccsar/article/view/357281>
- Virla, M. Q. (2010). Confiabilidad y coeficiente Alpha de Cronbach. *Telos*, 12(2), 248–252. <https://www.redalyc.org/pdf/993/99315569010.pdf>

**Anexos**

**Anexo A**

*Cuestionario de Litwin y Stringer*

La presente encuesta tiene como objetivo la recolección de datos para la investigación del clima organizacional de la empresa SOFICAM S.A. Los datos recolectados son fundamentales para conocer el ambiente laboral actual y tomar decisiones informadas para implementar mejoras en las instituciones. Agradecemos su colaboración al responder las preguntas a continuación.

**El presente cuestionario es de forma anónima**

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

Área de trabajo: \_\_\_\_\_ Estado civil: \_\_\_\_\_

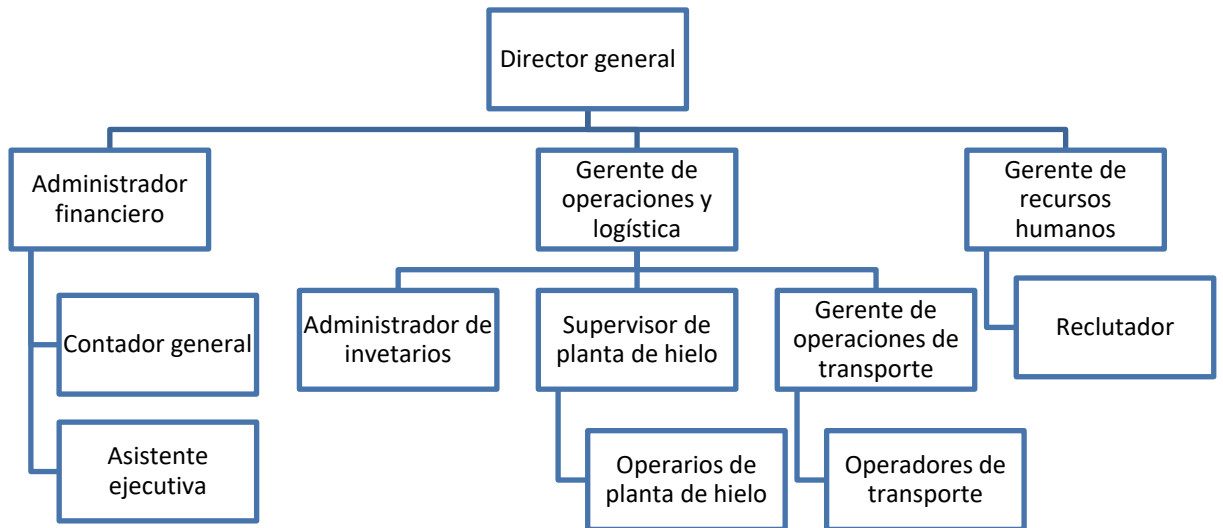
Responda cada una de las siguientes afirmaciones según su nivel de acuerdo o desacuerdo, basándose en su percepción de distintos aspectos de la institución. Marque con una X la opción que mejor refleje su opinión. Es importante que conteste todas las preguntas, ya que no existen respuestas correctas o incorrectas, ni preguntas engañosas. Recuerde seleccionar la casilla que corresponda a su respuesta en las columnas de la derecha.

		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 gerencia 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 gerencia 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 hacerlas cosas por mí mismo				
15.	Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas				
16.	En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas				
17.	En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades				

		Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	De Acuerdo	Muy de Acuerdo
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 gerencia es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas, pero certeramente				
25.	Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos				
26.	En esta organización tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia				
27.	La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad				
28.	Aquí la gerencia se arriesga por una buena idea				
29.	Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa				
30.	Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones				
31.	Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización				
32.	Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí				
33.	Las relaciones Gerencia – Trabajador tienden a ser agradables				
34.	En esta organización se exige un rendimiento bastante alto				
35.	La gerencia piensa que todo trabajo se puede mejorar				
36.	En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal				
37.	La gerencia 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 gerencia 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				

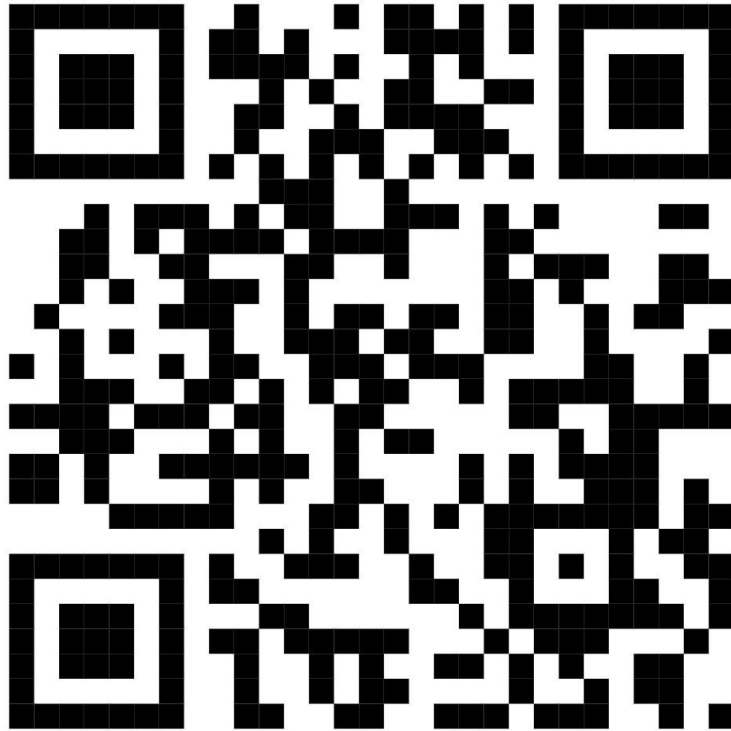
		Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	De Acuerdo	Muy de Acuerdo
46.	La actitud de nuestra gerencia es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable				
47.	La gerencia siempre busca estimular las discusiones abiertas entre individuos				
48.	Siempre puedo decir lo que pienso, 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				

Recuerde completar todas las preguntas proporcionadas.  
 Muchas gracias por su participación.

**Anexo B***Organigrama de SOFICAM S.A.*

Anexo C

*Código QR de cuestionario de Litwin y Stringer*



**Anexo D**

*Informe de plan de mejora de la empresa SOFICAM S.A.*

Escuela Agrícola Panamericana, Zamorano  
Departamento de Administración de Agronegocios  
Ingeniería en Administración de Agronegocios



**Informe de Plan de Mejora del Clima Organizacional de la  
Empresa SOFICAM S.A.**

Estudiante

Ever Isaias Aponte Mayon

Honduras, octubre 2024

## Contenido

Índice de cuadros .....	3
Índice de figuras.....	4
Introducción .....	5
Resumen de resultados del diagnóstico .....	5
<i>Variable de riesgo</i> .....	5
<i>Variable de Recompensa</i> .....	5
<i>Variable de Apoyo:</i> .....	6
Plan de mejora.....	7
Variable de riesgo .....	7
<i>Objetivo estratégico</i> .....	7
<i>Factor detectado</i> .....	7
Variable Recompensa.....	7
<i>Objetivo estratégico</i> .....	7
<i>Factor detectado</i> .....	8
Variable Apoyo.....	8
<i>Objetivo estratégico</i> .....	8
<i>Factor detectado</i> .....	8
Resultados esperados .....	10
Beneficios .....	10
Impacto a largo plazo .....	10
Conclusiones .....	11
Recomendaciones .....	12
Referencia .....	13

**índice de cuadros**

Cuadro 1. causas de raíz, impacto e indicadores clave de desempeño .....	7
--	---

**índice de figuras**

Figura 1. Plan de mejora para la variable Riesgo. ....	8
Figura 3. Plan de mejora para la variable Recompensa. ....	9
Figura 4. Plan de mejora para la variable Apoyo. ....	10

### Introducción

Este informe presenta los resultados y el plan de mejora en respuesta al estudio realizado sobre el clima organizacional en SOFICAM S.A. centrado en fortalecer áreas identificadas como críticas para el desarrollo y bienestar organizacional. Basado en la metodología de Litwin y Stringer, permitió identificar percepciones clave de los colaboradores respecto a su ambiente laboral, obteniendo un promedio general de 3.05 considerado como "bueno". Sin embargo, las variables de riesgo, recompensa y apoyo se posicionaron como áreas de mejora prioritaria, debido a su baja calificación.

Este plan busca evaluar la satisfacción y motivación de los empleados, también fomenta un entorno que promueva la innovación, el reconocimiento y la colaboración efectiva, contribuyendo así al cumplimiento de los objetivos estratégicos de SOFICAM S.A.

### Resumen de resultados del diagnóstico

Los resultados obtenidos en la evaluación del clima organizacional de SOFICAM S.A. han identificado que las variables con puntajes más bajos representan áreas problemáticas que podrían influir negativamente en el ambiente laboral y en cómo los empleados perciben su entorno de trabajo. Gracias al uso del instrumento desarrollado por Litwin y Stringer, se logró diagnosticar de manera más precisa y accesible las variables que requieren atención prioritaria.

**Variable de riesgo:** Esta variable, obtuvo un promedio de 2.46 se encuentra clasificada en la categoría de "regular". Este puntaje indica una resistencia al cambio y una falta de apertura hacia la innovación dentro de la organización, lo que limita la capacidad de adaptarse a nuevas dinámicas y procesos.

**Variable de Recompensa:** Con un promedio de 2.63, esta variable entra en la categoría de "bueno" pero se posiciona como la segunda más problemática del estudio. Los resultados señalan la necesidad de fortalecer los mecanismos de reconocimiento e incentivos para los colaboradores, lo cual es de suma importancia para mejorar su motivación y satisfacción laboral.

**Variable de Apoyo:** Clasificada en tercer lugar, esta variable obtuvo un promedio de 3.03, situándose también en la categoría de “bueno”, Aunque su puntaje es más alto en comparación con las dos variables anteriores, se identificaron áreas de oportunidades para mejorar la comunicación y el respaldo mutuo entre empleados y sus superiores, lo cual es esencial para fomentar un entorno laboral colaborativo y saludable.

Estos hallazgos subrayan la importancia de abordar estas áreas críticas mediante estrategias enfocadas.

#### Cuadro 1

En el siguiente cuadro se presentarán de manera detallada las causas raíz de las variables identificadas, así como el impacto que estas tienen sobre el clima organizacional. Además, se incluirán los indicadores clave de desempeño que permitirán evaluar el efecto de estas variables.

Causas Raíz	Impacto	Indicadores clave de desempeño (KPI)
Resistencia al cambio debido a normativas y procedimiento estrictos.	Reducción en la motivación y productividad de los empleados	Incremento en el porcentaje de propuestas de innovación.
Falta de incentivos alineados con el esfuerzo de los empleados.	Incremento en la insatisfacción laboral y posibles conflictos internos.	Mejora en la satisfacción laboral medible en encuestas futuras.
Insuficiencia en la comunicación efectiva entre colaboradores y superiores.	Limitación en la capacidad de innovar y adaptarse a nuevos desafíos.	Reducción del tiempo promedio de resolución de conflictos.

Cuadro 1. causas de raíz, impacto e indicadores clave de desempeño

## Plan de mejora

### Variable de riesgo

#### Objetivo estratégico

Crear un entorno laboral que favorezca la innovación y permita a los empleados asumir riesgos controlados.

#### Factor detectado

Se evidencia una falta de apoyo por parte de la alta dirección dentro de la organización. Asimismo, la rigidez de normas y procedimientos estrictos limitan la flexibilidad necesaria para adoptar innovaciones, lo que impide el crecimiento y el progreso de la empresa.

Figura 1

### Propuesta de mejora para la variable Riesgo

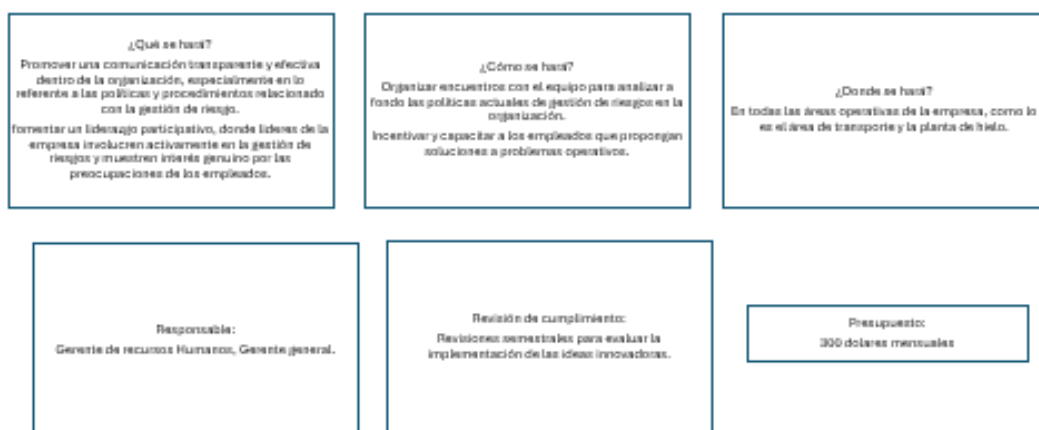


Figura 1. Plan de mejora para la variable Riesgo.

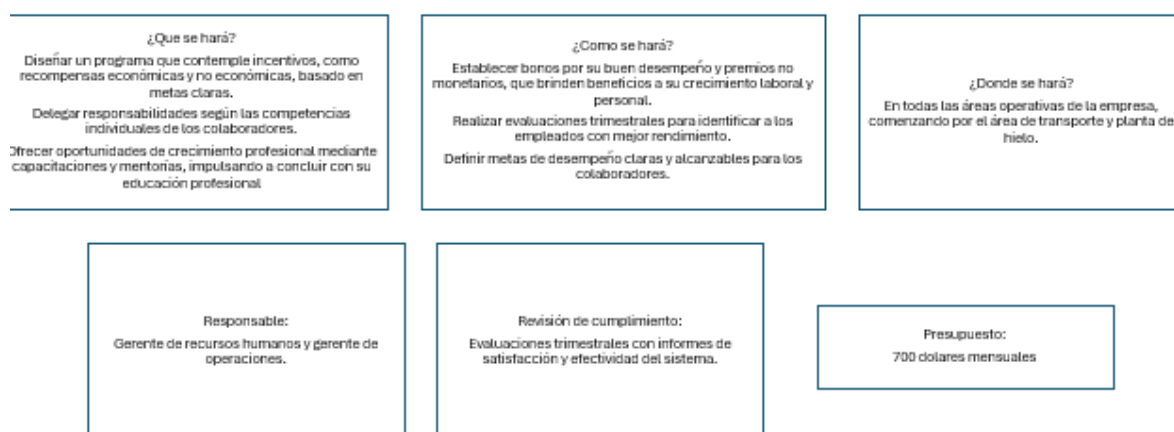
### Variable Recompensa

#### Objetivo estratégico

Implementar un sistema de recompensas monetarias incentive el desempeño y eleve la motivación de los empleados.

**Factor detectado**

Se identificó la falta de incentivos alineados con los esfuerzos de los colaboradores, lo que ha generado una baja motivación en el cumplimiento de sus tareas diarias. Asimismo, se observó que los logros de los empleados no son adecuadamente reconocidos.

**Figura 2****Propuesta de mejora para la variable Recompensa****Figura 3. Plan de mejora para la variable Recompensa.****Variable Apoyo****Objetivo estratégico**

Mejorar la calidad del apoyo y la colaboración entre los empleados y superiores, fomentando un ambiente donde se valoren y prioricen las relaciones laborales positivas y la ayuda mutua.

**Factor detectado**

Se identificó que la comunicación entre los empleados y los superiores no es suficientemente efectiva para promover una colaboración sólida.

Figura 3

*Propuesta de mejora para la variable Apoyo*

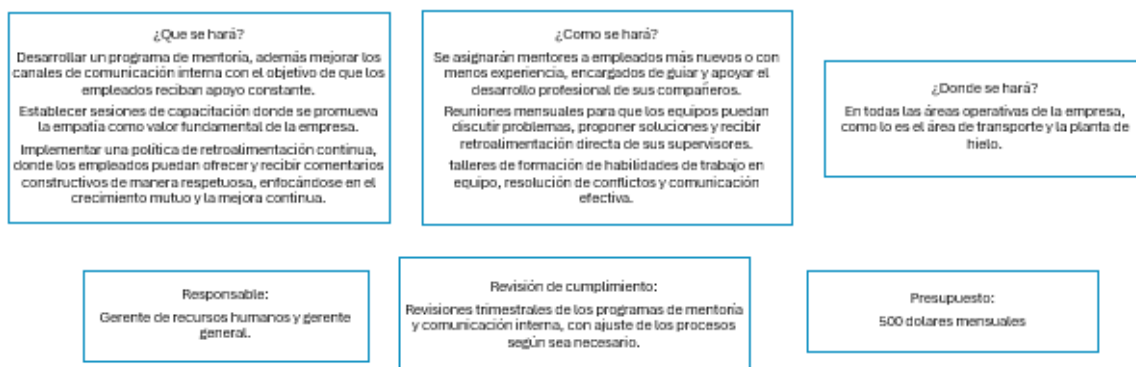


Figura 4. Plan de mejora para la variable Apoyo.

## **Resultados esperados**

### **Beneficios**

La implementación de este plan de mejora tiene el objetivo de generar importantes oportunidades de progreso en diversas áreas clave de la organización. Se espera, principalmente, un incremento en la eficiencia operativa y en la capacidad de innovación de los colaboradores, lo cual contribuirá al crecimiento profesional dentro de la empresa. De igual manera, se busca elevar la satisfacción y motivación de los empleados, creando un entorno laboral positivo que fomente un clima organizacional agradable. Asimismo, se anticipa tener una reducción de conflictos internos, tanto entre los colaboradores como con sus superiores, promoviendo el apoyo mutuo y una comunicación más clara y efectiva.

### **Impacto a largo plazo**

La implementación de este plan de mejora tiene el potencial de fortalecer la cultura organizacional de SOFICAM S.A., lo que resultará en un incremento en la retención de talento y una mayor capacidad para atraer nuevos colaboradores. Este crecimiento se traducirá en la expansión de la empresa, con la posibilidad de explorar nuevos mercados. Además, se prevé un aumento en la competitividad y el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa, lo que permitirá a la organización mantenerse a la vanguardia en su sector.

### **Conclusiones**

El presente plan de mejora se enfoca en optimizar las áreas de riesgo, recompensa y apoyo, con el propósito de fortalecer el clima organizacional de SOFICAM S.A. Estos esfuerzos son esenciales para consolidar una cultura empresarial alineada con la visión y misión de la organización, promoviendo un entorno laboral donde los colaboradores se sientan valorados, motivados y capacitados para afrontar los retos del futuro

Estamos convencidos de que la implementación de este plan contribuirá significativamente al desarrollo organizacional, promoviendo un mayor compromiso y productividad de los empleados.

### **Recomendaciones**

Realizar evaluaciones periódicas para medir el impacto de las mejoras implementadas, garantizando que los objetivos planteados se están alcanzando de manera efectiva.

Incorporar sesiones de retroalimentación continua que permitan ajustar las estrategias conforme a las necesidades emergentes de la empresa y sus colaboradores.

Designar a un responsable de recursos humanos que lidere el proceso y dé seguimiento a las iniciativas planteadas, asegurando su correcta ejecución.

### **Referencia**

Este informe ha sido elaborado con base en los resultados del estudio del clima organizacional, tomando como referencia los hallazgos obtenidos en el proyecto de tesis desarrollado por el autor, Ever Isaias Aponte Mayon, y se encuentra disponible para ajustes conforme a las necesidades de la empresa.

**Anexo E***Carta de aprobación del plan de mejora***Aceptación y conformidades**

Estimado, Ing. Ever Aponte

Por este medio, nos es grato darle a conocer la aprobación de su plan de mejoras enfocadas al bienestar y satisfacción de nuestro ambiente laboral. Es importante mencionar que debido al estudio que realizó en nuestra empresa, hemos podido analizar de mejor manera nuestras debilidades en el manejo del personal y el entorno en el que se encuentran los colaboradores de la empresa.

Hemos revisado y analizado a detalle sus sugerencias de cambio, las cuales son muy concisas y acertadas para el entorno de la empresa. Sin duda alguna, su estudio fue muy minucioso, ya que tomó en cuenta cada detalle dentro de la empresa.

Seguiremos ejerciendo nuestras labores aplicando sus propuestas. Quedamos totalmente satisfechos con el trabajo realizado y agradecemos su ardua labor y dedicación empleadas para este estudio.



Sr. Edgar Aponte Calderón  
**GERENTE GENERAL**  
Compañía SOFICAM S.A.

**Dirección: Puerto Hualtaco; Av. Hualtaco 1 Km antes del malecón Edificio Rojo 2P**  
**Contactos: 0991895440 - 0993317747** 

## Anexo F

### *Reporte de STATA (Statics/Data Analysis)*

Notes:

1. Unicode is supported; see [help unicode advice](#).
2. New update available; type `-update all-`

. \*(53 variables, 40 observations pasted into data editor)

```
. alpha pregunta1 pregunta2 pregunta3 pregunta4 pregunta5 pregunta6 pregunta7 pregunta8 pregunta9 pregunta
> 10 pregunta11 pregunta12 pregunta13 pregunta14 pregunta15 pregunta16 pregunta17 pregunta18 pregunta19 pr
> egunta20 pregunta21 pregunta22 pregunta23 pregunta24 pregunta25 pregunta26 pregunta27 pregunta28 pregunt
> a29 pregunta30 pregunta31 pregunta32 pregunta33 pregunta34 pregunta35 pregunta36 pregunta37 pregunta38 p
> regunta39 pregunta40 pregunta41 pregunta42 pregunta43 pregunta44 pregunta45 pregunta46 pregunta47 pregun
> ta48 pregunta49 pregunta50 pregunta51 pregunta52 pregunta53
```

Test scale = mean(unstandardized items)

Reversed items: pregunta23 pregunta24 pregunta26 pregunta27

```
Average interitem covariance:    .2044402
Number of items in the scale:      53
Scale reliability coefficient:      0.9674
```