



UNIVERSIDAD CENTRAL
VICERRECTORÍA ACADÉMICA
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

**“EVALUACIÓN Y PROPUESTA DE MEJORA DEL CLIMA
ORGANIZACIONAL DE LA AGENCIA DE COMUNICACIÓN
CONSTRUCTORES DE SUEÑOS S.A.”**

**MODALIDAD DE TESIS PARA OPTAR POR EL GRADO ACADÉMICO DE LICENCIATURA EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS**

Sustentante:

ALEJANDRA ÁLVAREZ VALVERDE

Tutora:

LIC. ANA RUIZ CAMPOS

Sede Central

Marzo, 2023

TABLA DE CONTENIDO

TABLA DE CONTENIDO.....	6
ÍNDICE DE FIGURAS	10
ÍNDICE DE CUADROS.....	12
ÍNDICE DE GRÁFICOS	13
LISTA DE ACRÓNIMOS	14
AGRADECIMIENTOS.....	16
RESUMEN EJECUTVO.....	17
CAPÍTULO I: PROBLEMA.....	22
1. El problema y su importancia	23
1.1. Planteamiento del problema	23
1.2. Objetivos	24
1.2.1. Objetivo general.....	24
1.2.2. Objetivos específicos.....	24
1.3. Justificación de la investigación	25
1.4. Antecedentes de la investigación	27
1.4.1. Antecedentes nacionales.....	27
1.4.2. Antecedentes internacionales	31
1.5. Proyecciones	34
1.5.1. Alcances	34
1.5.2. Limitaciones	35
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	36
2. Marco teórico	37
2.1. Marco referencial de la agencia de comunicación Constructores de Sueños S.A.	37
2.1.1. Antecedentes históricos.....	37
2.1.2. Proyectos alternos agencia de comunicación Constructores de Sueños S.A.	39
2.1.2.1. “Manos de mi País”	39
2.1.2.2. Coopealianza – Carroza Festival de la Luz	40
2.1.3. El equipo de trabajo	40
2.1.4. Servicios.	40
2.1.5. Clientes.....	41

2.1.6. Misión.....	42
2.1.7. Visión.....	42
2.1.8. Valores	42
2.1.9. Planeamiento estratégico 2023	43
2.1.10. Estructura organizacional.....	44
2.2. Marco conceptual	45
2.2.1. Administración de Recursos Humanos	45
2.2.1.1. La planeación estratégica y la Administración de Recursos Humanos.....	46
2.2.1.2. La ética y la moral en la Administración de Recursos Humanos	47
2.2.1.3. La satisfacción laboral	50
2.2.1.4. El trabajo en equipo	50
2.2.1.5. El servicio al cliente	51
2.2.2. Comportamiento organizacional.....	51
2.2.3. Cultura organizacional	52
2.2.4. Clima organizacional	55
2.2.5. Tipos de clima organizacional.	55
2.2.6. Modelos de clima organizacional.....	57
2.2.6.1. Jerarquía de necesidades de Maslow.....	58
2.2.6.2. La teoría de McGregor, teoría X y Y.....	59
2.2.6.3. La teoría de McClelland.....	60
2.2.6.4. Modelo de clima organizacional de Litwin y Stringer.....	62
2.2.6.5. Teoría de los componentes del clima organizacional de Koys y Decottis.	64
2.2.6.6. <i>Teoría de liderazgo de atribución</i>	67
2.2.6.7. Teoría de factores higiénicos y de motivación de Herzberg.	70
2.2.7. Otros componentes del clima organizacional	73
2.2.7.1. Comunicación organizacional.....	73
2.2.7.2. Proceso de capacitación	74
2.2.7.3. Promoción.	77
2.2.7.4. Innovación.	78
2.2.7.5. Seguridad e higiene en el trabajo.....	84
2.2.7.6. Tecnologías.....	85
2.2.7.7. Valores.....	86
2.2.8. Administración del cambio	86
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	89
3.1. Enfoque de la investigación	90
3.2. Método de la investigación.....	91
3.2.1. Transversal.	91
3.2.2. Descriptivo.	91
3.2.3. Observacional.....	92
3.2.4. Prospectiva.....	92
3.3. Fuentes de información	92
3.3.1. Textos utilizados.....	92
3.3.2. Población.....	94
3.4. Variables o unidades de análisis	94
3.5. Instrumentos.....	97
3.5.1. Cuestionario.	97
3.5.2. Cuadros.	97
3.5.3. Gráficos.	98

3.6. Proceso para la recolección y análisis de datos	101
3.6.1. Proceso para la recolección.	101
3.6.2. Análisis de los datos.	103
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	105
4. Análisis de resultados	106
4.1. Datos del promedio por nivel	107
4.2. Datos por nivel y variable	108
4.2.1. “Altos resultados”	108
4.2.2. “Por mejorar”	109
4.2.2.1. Sentido de pertenencia.	110
4.2.2.2. Compromiso.	112
4.2.2.3. Responsabilidad.	113
4.2.2.4. Innovación.	113
4.2.2.5. Instalaciones físicas.	115
4.2.2.6. Transparencia.	116
4.2.2.7. Remuneración.	118
4.2.2.8. Motivación.....	119
4.2.2.9. Promoción.	120
4.2.3. “Bajos resultados”	122
4.2.3.1. Compañerismo.	123
4.2.3.2. Trabajo en equipo.	125
4.2.3.3. Excelencia.	126
4.2.3.4. Respeto.....	128
4.2.3.5. Comunicación.....	129
4.2.3.6. Liderazgo.	131
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	133
5. Conclusiones y recomendaciones.....	134
5.1. Conclusiones	134
5.1.1. Altos resultados.....	134
5.1.2. Por mejorar.	135
5.1.2.1. El sentido de pertenencia.....	135
5.1.2.2. El compromiso.....	136
5.1.2.3. La responsabilidad.....	136
5.1.2.4. La innovación.....	136
5.1.2.5. Las instalaciones físicas.	137
5.1.2.6. La transparencia.	137
5.1.2.7. La remuneración.....	138
5.1.2.8. La motivación.	138
5.1.2.9. La promoción.....	139
5.1.3. Bajos resultados.	139
5.1.3.1. El compañerismo.	139
5.1.3.2. El trabajo en equipo.	140
5.1.3.3. La excelencia.	141
5.1.3.4. El respeto.....	141

5.1.3.5. La comunicación.....	142
5.1.3.6. El liderazgo.....	143
5.1.4. Conclusiones generales.....	143
5.1.4.1. El equipo de trabajo.....	144
5.1.4.2. Las relaciones humanas.....	144
5.1.4.3. La coordinación de departamentos y el trabajo entregado.....	145
5.1.4.4. La comunicación interna.....	145
5.1.4.5. El liderazgo.....	146
5.1.4.6. La innovación.....	146
5.1.4.7. La promoción.....	146
5.1.4.8. Las instalaciones físicas.....	146
5.1.4.9. La remuneración.....	146
5.2. Recomendaciones generales.....	148
5.2.1. El equipo de trabajo.....	148
5.2.2. Las relaciones humanas.....	149
5.2.3. La coordinación de departamentos y el trabajo entregado.....	149
5.2.4. La comunicación interna.....	150
5.2.5. El liderazgo.....	150
5.2.6. La innovación.....	150
5.2.7. La promoción.....	151
5.2.8. Las instalaciones físicas.....	151
5.2.9. La remuneración.....	151
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	1
APÉNDICES.....	10
ANEXO 1.....	11
ANEXO 2.....	15

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Logística Proyecto Manos de mi País.	39
Figura 2. Clientes de la agencia de comunicación Constructores de Sueños S.A.....	41
Figura 3. Estructura organizacional agencia de comunicación Constructores de Sueños S.A.	44
Figura 4. Diferencias generacionales.	49
Figura 5. El iceberg organizacional.	54
Figura 6. Tipos de clima laboral Brunet.	57
Figura 7. Teoría de necesidades de Maslow.	59
Figura 8. Teoría X y Y de McGregor.	60
Figura 9. Teoría motivaciones sociales McClland.	62
Figura 10. Modelo de clima organizacional de Litwin y Stringer.	64
Figura 11. Teoría de los componentes del clima organizacional de Koys y Decottis....	67
Figura 12. Tipos de liderazgo empresarial.	70
Figura 13. Teoría de los factores higiénicos y de motivación de Herzberg.	72
Figura 14. La comunicación organizacional.	74
Figura 15. Etapas del proceso de capacitación.	77
Figura 16. Reclutamiento interno y sus beneficios para la empresa	78
Figura 17. Iniciativas de concientización sobre el uso del agua. agencia de comunicación Constructores de Sueños S.A.	80
Figura 18. Proyecto Manos de mi País - ONU Objetivos de desarrollo sostenible.	82

Figura 19. Iniciativas de concientización sobre el reciclaje. agencia de comunicación	
Constructores de Sueños S.A.....	83
Figura 20. ONU - Objetivos de desarrollo sostenible.	84
Figura 21. La gestión del cambio	88
Figura 22. Gráficos de barras y de columnas	99
Figura 23. Indicadores de los gráficos por color	100

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Cuadro de objetivos específicos, variables y definición operacional e instrumental.	96
Cuadro 2. Sentido de pertenencia.	112
Cuadro 3. Compromiso.	112
Cuadro 4. Responsabilidad.	113
Cuadro 5. Innovación.	114
Cuadro 6. Instalaciones físicas.	116
Cuadro 7. Transparencia.	117
Cuadro 8. Remuneración.	119
Cuadro 9. Motivación.	120
Cuadro 10. Promoción.	121
Cuadro 11. Compañerismo.	124
Cuadro 12. Trabajo en equipo.	126
Cuadro 13. Excelencia.	127
Cuadro 14. Respeto.....	129
Cuadro 15. Comunicación.	130
Cuadro 16. Liderazgo.	132
Cuadro 17. Clima organizacional 2023.	A2

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Clima organizacional 2023. Constructores de Sueños S.A.	106
Gráfico 2. Clima organizacional 2023. Promedio por nivel.....	108
Gráfico 3. Clima organizacional 2023. “Altos resultados”.	109
Gráfico 4. Clima organizacional 2023. “Por mejorar”.	110
Gráfico 5. Sentido de pertenencia.	111
Gráfico 6. Innovación.	114
Gráfico 7. Instalaciones físicas.	115
Gráfico 8. Transparencia.	117
Gráfico 9. Remuneración.	118
Gráfico 10. Motivación.	120
Gráfico 11. Promoción.	121
Gráfico 12. Clima organizacional 2023. “Bajos resultados”.	122
Gráfico 13 Compañerismo.	124
Gráfico 14. Trabajo en equipo.	125
Gráfico 15. Excelencia.	127
Gráfico 16. Respeto.	128
Gráfico 17. Comunicación.	130
Gráfico 18. Liderazgo.	131

LISTA DE ACRÓNIMOS

INA: Instituto Nacional de Aprendizaje

ODS: Objetivos de desarrollo sostenible

ONU: Organización de Naciones Unidas

UCR: Universidad de Costa Rica

TEC: Tecnológico de Costa Rica

DEDICATORIA

*A mi amado hijo Iztarú, por ser ese agente de cambio en mi vida,
que permite ser esa constante de continua transformación y evolución,
por el apoyo recibido en mi realización personal y formación profesional.*

Para él, todo mi esfuerzo y dedicación de este trabajo.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por concederme salud y la oportunidad de trabajar en este proyecto.

A mi amado hijo Iztarú, quien es parte importante de mi vida, por la comprensión y apoyo brindado durante mi proceso de formación profesional y por estar siempre presente para animarme a seguir luchando por alcanzar el sueño de graduación.

A la agencia de comunicación Constructores de Sueños S.A., por brindarme la confianza para realizar esta investigación.

A mi tutora Licda. Ana Ruiz, por guiarme con sabiduría por el camino de este proceso de estudio.

Al director de carrera MSc. Dionisio Rojas, por brindarme el acompañamiento adecuado.

A cada uno de ellos, mi más profundo agradecimiento.

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación tiene como finalidad principal la de obtener el grado académico de Licenciatura en Administración de Empresas con Énfasis en Recursos Humanos, cuyo estudio se fundamentará en obtener un diagnóstico integral del clima organizacional de la agencia de comunicación Constructores de Sueños S.A. para la realización de recomendaciones que faciliten la toma de decisiones estratégicas para su mejoramiento.

Según criterio de la investigadora, este abordaje se realiza en tres áreas generales: la primera se refiere a las condiciones tangibles ofrecidas por la agencia de comunicación, dentro de las cuales se contemplan la evaluación de las instalaciones físicas, la efectividad de la Internet y de los programas informáticos, el nivel de innovación en servicios y procesos, y el precisar la competitividad del salario y sus beneficios asociados, como capacitaciones, bonos, entre otros.

Existe un segundo tema relacionado con el acontecer diario y vinculado con la comunicación interna, de tipo ascendente y descendente, así como el liderazgo.

La tercera área se encadena a los aspectos intangibles de las relaciones humanas, sopesando temas de motivación, compañerismo y trabajo en equipo. Así mismo, se consideran las percepciones del colaborador hacia la agencia de comunicación a través de variables del sentido de pertenencia y de la aplicación de valores organizacionales, dentro de los cuales se contemplan el compromiso, la responsabilidad, el respeto, la excelencia y la transparencia.

En relación con el aspecto teórico, éste considerará la información relevante de la agencia de comunicación, así como de los temas de la Administración de Recursos Humanos. En cuanto a la investigación, ésta será de tipo cuantitativa por la facilidad de la obtención y comprensión de

los datos. Además, su carácter anónimo colabora con la posibilidad de manejar la información sensible.

En lo concerniente a la herramienta por utilizar, ésta será el cuestionario, el cual se enviará a través de la plataforma Google Forms y se compone de 47 preguntas relacionadas con las 17 variables de clima organizacional. Dicho cuestionario será aplicado al 100% de la población que comprende un total de 9 empleados, los cuales brindaron su consentimiento para realizar el estudio.

Por otra parte, dentro de las restricciones del trabajo, se encuentra el realizarse en un tiempo limitado, lo cual implica un estudio a nivel general. También, se advierte sobre la posible falta de continuidad del estudio, debido a la carencia de un especialista y/o de un departamento de recursos humanos. Así mismo, es importante aclarar que el financiamiento será asumido por la investigadora.

Sobre el análisis de los resultados, los datos obtenidos están ordenados por puntaje de manera descendente y por color, caracterizando los tres niveles denominados “Buenos resultados”, “Por mejorar” y “Bajos resultados”. El estudio será abordado, primero, en forma detallada por variable, para luego proceder con las conclusiones y recomendaciones generales sobre los temas identificados en los niveles “Por mejorar” y “Bajos resultados”.

Es importante destacar la importancia de realizar estos estudios, pues permiten obtener un panorama amplio de su clima organizacional, lo cual ayudaría a identificar los aspectos que pueden estar afectando los resultados de la empresa. Particularmente, este trabajo es un aporte para la agencia de comunicación que resuelve la incógnita sobre el desconocimiento de su clima organizacional, lo cual es relevante para el desarrollo del plan estratégico 2023.

Sobre el objetivo general, se aclara que el clima organizacional de la agencia de comunicación Constructores de Sueños S.A. obtiene un puntaje de 73.78, lo cual la pone en condición “Por mejorar” y sugiere que se deben trabajar ciertos aspectos para fortalecerla.

Con respecto al primer objetivo que valora los aspectos tangibles, sus variables asociadas se encuentran en los niveles de “Buenos resultados” y “Por mejorar”. En los primeros, se incluyeron las variables de tecnologías y capacitación, mientras en los segundos, se consideran las instalaciones físicas como aceptables, pero que se recomienda investigar los factores de salud ocupacional en compañía de un profesional.

Así mismo, se propicia el incorporar el trabajo por objetivos y el teletrabajo para disminuir la capacidad instalada del personal. En cuanto al tema de la remuneración, los beneficios adquiridos tienen un puntaje aceptable, sin embargo, no es así para el salario. Por lo tanto, se solicitan otros estudios que faciliten una adecuada valoración. Con respecto a la promoción, se concluye que sí hay posibilidades de crecimiento y que puede mejorarse a través del desarrollo profesional. Sobre la innovación, se considera importante seguir trabajando con los objetivos de desarrollo sostenible. Además, se identifica la existencia de propuestas del equipo de trabajo que requieren una mejor apertura a través del consenso de los compañeros.

Continuando con el segundo objetivo, se estima que la comunicación interna y el liderazgo reciben la calificación más baja y se encuentran en el nivel de “Bajos resultados”; de manera puntual, para el primero, se debe trabajar en la asertividad de la información descendente, debido a que afecta a variables de importancia como el trabajo en equipo; de la misma forma, se requiere una apertura en la comunicación ascendente; la sugerencia es implementar un proceso de comunicación organizacional que fortalezca la comunicación escrita. También, se solicita

capacitación para las jefaturas y brindar espacios para que los colaboradores manifiesten sus inquietudes; en cuanto al liderazgo, se hace necesario fortalecer el conocimiento y las habilidades a través de diversas capacitaciones en temas de gerencia, tecnología y comunicación. No menos importante, se recomienda el apoyo de un especialista en relación con los temas relevantes.

Para el tercer objetivo que valora los aspectos intangibles, las variables se encuentran en los niveles “Por mejorar” y “Bajos resultados”. Se aclara que, en cuanto al tema de relaciones humanas que comprende la motivación, el compañerismo y el trabajo en equipo, se perciben aspectos como insatisfacción y presencia de conflictos. De la misma forma, se establecen carencias en la coordinación de los departamentos y la confusión sobre las estrategias y metas del equipo. En ese sentido, la recomendación es investigar sobre las inconformidades para proceder con técnicas que permitan la cohesión del equipo de trabajo. Así mismo, se sugiere iniciar con las evaluaciones del personal para lo cual se sugiere cambiar la misión, la visión y los objetivos que permitan construir los manuales de puestos, los manuales de procedimientos y las evaluaciones del desempeño con el fin de mejorar la organización del recurso humano.

A pesar de que el sentido de pertenencia se encuentra en una condición aceptable, se aconseja incluirlo en la recomendación de los valores, cuyas variables de compromiso y responsabilidad se encuentran en condición “Por mejorar”, mientras que la excelencia, la transparencia y el respeto están en el nivel de “Bajos resultados”. En conclusión, se generaliza que todos los valores requieren consolidarse a través de un proceso de divulgación y fortalecimiento que permita la transformación cultural.

Para finalizar, es importante recordar la importancia del uso de estas herramientas, las cuales se deben implementar en forma periódica. El objetivo es obtener resultados oportunos que faciliten la toma de decisiones en beneficio de la organización.

CAPÍTULO I: PROBLEMA

1.El problema y su importancia

A continuación, se describirá el problema por investigar, el cual contempla los diversos aspectos considerados al realizar un trabajo de campo. Dentro de ellos, se pueden mencionar el planteamiento del problema, la incógnita, los objetivos, la justificación y las proyecciones planteadas, los cuales se reseñarán a continuación.

1.1. Planteamiento del problema

El concepto de clima laboral, según Bordas (2016), se entiende como el ambiente generado en el espacio de trabajo, el cual contiene elementos perceptibles relacionados con temas de instalaciones, salario o capacitación. Asimismo, comprende otros asuntos no tan claros de distinguir como las percepciones del colaborador sobre la organización y su equipo de trabajo, pero que, ciertamente, pueden afectar el rendimiento de los colaboradores y, por ende, el desempeño de la organización.

En lo concerniente al problema de la investigación, se fundamenta en que no existe un estudio sobre el estado actual del clima organizacional de la agencia de comunicación Constructores de Sueños S.A. Esta herramienta no solo es importante para establecer un precedente que permita construir la ruta por seguir para mejorar sus condiciones, sino que, además, es importante porque está considerado dentro los objetivos generales de la planeación estratégica del año 2023.

Por otra parte, es necesario recalcar que son muchos los beneficios de trabajar, en forma anticipada, el clima laboral. No solo consiste en mejorarlo, sino que es importante porque permite reforzar el sentimiento de pertenencia. Para ello, se establecen mejores relaciones laborales y se trabaja al punto con las oportunidades de mejora surgidas en el estudio antes de que se generen

conflictos, los cuales son complicados de solucionar. Éstas son solo algunas de las ventajas de realizar esta investigación, lo cual, en conjunto, se traduce en que mejoren el clima interno y la calidad de la productividad. Ello repercute, en forma directa, en la percepción de los clientes en contraposición con los ambientes nocivos que ocasionan la proliferación de conflictos internos, la fuga de talento humano y la generación de resultados pocos satisfactorios. Por esto, basado en lo indicado anteriormente, se define el siguiente problema de investigación:

¿Cuál es el estado actual del clima organizacional de la agencia de comunicación Constructores de Sueños S.A.?

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo general

Evaluar el clima organizacional de la agencia de comunicación Constructores de Sueños S.A. para la obtención de recomendaciones sobre los indicadores establecidos en condición “Por mejorar” y “Bajos resultados”, que se desarrollará en el primer cuatrimestre del 2023.

1.2.2. Objetivos específicos

- I. Valuar los aspectos tangibles que ofrece la agencia de comunicación Constructores de Sueños S.A. a sus empleados, dentro de los cuales se pueden considerar las instalaciones físicas, los sistemas informáticos, la remuneración, la capacitación, la promoción y el nivel de innovación.
- II. Realizar un diagnóstico de la agencia de comunicación Constructores de Sueños S.A. relacionado con la comunicación interna y el liderazgo.
- III. Valorar los aspectos intangibles de relaciones humanas como la motivación, el compañerismo y el trabajo en equipo. De igual importancia, se considera valuar las

percepciones de colaborador acerca de la agencia de comunicación Constructores de Sueños S.A. relacionados con el sentido de pertenencia y la aplicación de valores organizacionales asociados (compromiso, responsabilidad, respeto, excelencia y transparencia).

1.3. Justificación de la investigación

El clima organizacional es el conjunto de condiciones ambientales, sociales, emocionales y psicológicas desarrolladas internamente en las empresas. Se trata de un factor que incide directamente en el nivel de satisfacción y en la productividad de los colaboradores. A su vez, estos factores afectan directamente los resultados esperados por la organización. Por este motivo, el tema de clima organizacional se convierte en un tema prioritario para la gestión de recursos humanos.

La evaluación del clima organizacional tiene como objetivo el establecer, con anticipación, un panorama completo sobre el ambiente interno con sus fortalezas y oportunidades de mejora, las cuales deben ser gestionadas en forma oportuna para evitar futuros incidentes que afecten los resultados de la organización.

La relevancia del clima organizacional recae en el logro de los objetivos, los cuales, en cierta medida, no solo dependen del conocimiento, de las funciones por desempeñar o de las competencias suficientes para realizarlo. Los temas relacionados con el grado de motivación, el nivel de compromiso o la percepción de los colaboradores sobre el sentimiento de pertenencia hacia su lugar de trabajo son de gran importancia y, si bien no son tangibles, afectan, en forma directa, la imagen de la empresa, los resultados esperados y la visión de los clientes sobre la organización.

Por lo anterior, para lograr una cultura efectiva y positiva, mejorar la percepción de la imagen organizacional, tener equipos cohesionados, crear ambientes favorables e incrementar la motivación y la productividad, es imprescindible realizar, en forma periódica, los estudios de clima organizacional.

La investigación se considera de gran importancia, debido a que no existe un estudio previo y el objetivo está contemplado en el plan estratégico 2023. Así mismo, el estudio permite identificar las variables según sus resultados en tres niveles diferentes denominados: “**Altos resultados**”, “**Por mejorar**” y “**Bajos resultados**”, los cuales serán necesarios para suscitar conclusiones y recomendaciones generales que faciliten las acciones por seguir para ejercer medidas oportunas de corrección. De esta forma, al trabajar sobre las carencias, se logra mejorar el clima, lo cual puede afectar, en forma positiva, los resultados de la organización.

La relevancia social del trabajo es que, al estudiar el clima organizacional de la agencia de comunicación Constructores de Sueños S.A., se pueden identificar apropiadamente sus oportunidades de mejora, lo cual incide directamente en los resultados esperados por la empresa y repercute también en los aportes realizados por ésta a la comunidad.

Sobre la contribución para la ciencia, se considera que, por la complejidad del estudio que valora diecisiete variables de clima organizacional, puede servir de base para realizar futuras investigaciones de una forma más armónica y fluida.

Así mismo, es importante considerar que la información obtenida de primera mano corresponde a los temas de administración de Recursos Humanos y comportamiento organizacional, sobre los que se destaca a los autores más involucrados denominados Idalberto

Chiavenato y Stephen Paul Robbins, de quienes se indaga la información en sus diferentes libros y ediciones.

1.4. Antecedentes de la investigación

Según Orozco y Díaz (2018), “los antecedentes de una investigación nos permiten conocer el estado de conocimiento que se tiene sobre nuestro tema de investigación, y a partir de las mismas, conducirnos o encaminarnos hacia el área en la que queremos investigar” (p. 68). Precisamente, los antecedentes han permitido establecer una ruta por seguir acerca de la construcción de este documento, debido a que contienen información relevante sobre el tema por tratar, para lo cual se consideró incluir los trabajos desarrollados en universidades a nivel nacional e internacional.

1.4.1. Antecedentes nacionales

Para la realización del documento, se consideró investigar las tesis elaboradas sobre el tema de clima organizacional a nivel nacional, sobre las cuales se comentarán los aspectos más relevantes.

La primera tesis es elaborada con un enfoque mixto para obtener el título de Bachillerato en Administración de Empresas del TEC y confeccionada por Vargas (2012) con el tema denominado: “Diagnóstico de clima organizacional para el Proceso Gestión Recurso de la Información del Instituto Costarricense de Electricidad”. Su objetivo de investigación es estudiar los indicadores que afectan el clima laboral del proceso Gestión Recurso de la Información del Instituto Costarricense de Electricidad; sobre las conclusiones del trabajo se generan comentarios poco satisfactorios sobre las jefaturas, por lo tanto, se recomienda mejorar los canales de

comunicación y generar capacitaciones para los altos mandos que aumenten la confianza y el involucramiento de los colaboradores. El trabajo contiene un desarrollo teórico y metodológico muy bien desarrollado con una buena la relación entre las variables y las preguntas desarrolladas en el cuestionario, así como el detalle con el que se elaboraron los resultados.

La segunda tesis se realiza para obtener el posgrado de Maestría Profesional en Psicología del Trabajo y las Organizaciones, y elaborada con un enfoque mixto por parte de Alpízar (2004) con el tema: “Clima organizacional del Sector Administrativo de la Universidad de Costa Rica, Sede de Occidente, Recinto de San Ramón: propuesta de un modelo para su implementación”. Dicho estudio tiene por objetivo general el diagnosticar el clima organizacional de la Sede de Occidente, Recinto de San Ramón, a partir del que se implementarán estrategias que permitan un plan de acción para su mejoría; dentro de las conclusiones, se establece que el clima laboral es aceptable con un indicador de un 72%, pero se determina que se debe mejorar a partir de las dos áreas críticas: la Biblioteca Arturo Agüero y los Servicios Generales, para las cuales se presenta un plan de mejora y fortalecimiento. Este trabajo es más detallista en cuanto al estudio de los antecedentes y de los componentes del clima organizacional. Además, el trabajo incluye un manual para la gestión de clima organizacional, lo cual le adiciona un plus. Asimismo, se debe considerar el uso de los colores en los gráficos, asignando rojo como desfavorable (inferior a 50%), amarillo para alerta (50% a 75%) y verde como favorable (75% a 100 %), pues el uso de colores resume visiblemente los datos recopilados.

La tercera tesis de Obando, Rodríguez y Villarreal (2017) tiene un enfoque cuantitativo y se realiza para obtener el posgrado de Maestría en Educación Técnica del TEC con el tema: “Diagnóstico de clima organizacional de la Sección Técnica Nocturna del Colegio Técnico

Profesional de Cartagena, Circuito 03 de la Dirección Regional de Educación de Santa Cruz”. Su objetivo general es calificar el clima organizacional en algunos componentes relacionados con el clima, como la comunicación, la organización institucional, la motivación, el grado de pertenencia y las relaciones interpersonales; dentro de las conclusiones, se evidencian bajos indicadores en las variables de motivación, comunicación y coordinación administrativa, y no así para la variable sentido de pertenencia y relaciones interpersonales, las cuales se consideran positivas; en relación con las recomendaciones, se estima realizar capacitaciones y charlas motivacionales, y a su vez, desarrollar planes de incentivos que promuevan el trabajo en equipo e implementar un buzón de sugerencias y sistema de voceo que facilite la comunicación interna. El trabajo presenta un orden adecuado de los elementos por investigar, el cuestionario es interesante y se extiende un poco en las variables al incluir el sentido de pertenencia, la satisfacción laboral y el liderazgo.

La cuarta tesis elaborada con un enfoque mixto por Asch (2014) es preparada para obtener el título de Bachillerato en Administración de Empresas de la UCR con el tema: “Estudio de clima organizacional en Grupo Empresarial Ekstrom Kommersiell Grupp S.A.”. Tiene como objetivo general el establecer la percepción de los colaboradores hacia los factores de clima organizacional en cada una de las empresas que forman el grupo empresarial de Ekstrom Kommersiell Grupp; en las conclusiones, se precisa que existe un disgusto en los empleados hacia las jefaturas debido a la falta de reconocimiento, lo cual se estableció con un indicador del 56%. Al mismo tiempo, un 46% de la población desconoce los objetivos organizacionales de la empresa, por lo tanto, en las recomendaciones, se sugiere implementar un plan de negocios del grupo empresarial con herramientas para medir el rendimiento. Así mismo, se aconseja desarrollar planes de incentivos

y de capacitación. El trabajo mantiene un orden adecuado, es claro y preciso, y su cuestionario es asertivo.

La última tesis es elaborada con un enfoque cuantitativo por parte de Araujo (2019) para obtener el posgrado de Maestría Profesional en Administración de Empresas con Énfasis en Gerencia de la UCR con el título: “Evaluación del clima organizacional y propuesta de mejoramiento de la estructura organizativa para el Departamento de Producción de Expoflora S.A.”. Dicha investigación tiene por objetivo general el realizar una evaluación del clima organizacional del Departamento de Producción con el fin de precisar los factores que influyen en el desempeño de los colaboradores; dentro de las conclusiones, se establece que el clima laboral se ve afectado por variables relacionadas con aspectos como el liderazgo, la comunicación, la motivación, el involucramiento del personal y el sentido de pertenencia de los colaboradores. En relación con la recomendación principal de este estudio, se solicita involucrar al Departamento de Recursos Humanos para que elabore procesos de formación y capacitación, los cuales contribuyan a la mejoría del clima laboral. El aporte de este trabajo es que posee un orden idóneo, así como un cuestionario adecuado para la investigación.

Por otro lado, otra investigación considerada en la elaboración de este trabajo es el estudio del clima realizado en el Instituto Nacional de Aprendizaje y desarrollado con un enfoque mixto por el Grupo Dando (2020) en su “Estudio de clima organizacional, febrero-marzo, 2020”. Su objetivo principal fue desarrollar un diagnóstico integral de clima organizacional para generar recomendaciones que faciliten la toma de decisiones para su mejoramiento; en lo referente a las conclusiones generales, se aprecia que se deben trabajar en los aspectos tangibles como infraestructura, capacitación, promoción y remuneración. Así mismo, se recomienda trabajar en

los temas de liderazgo y la comunicación. A su vez, se obtienen resultados satisfactorios sobre los factores de relaciones humanas de motivación, sentido de pertenencia y valores institucionales. En referencia a todos los temas mencionados, se brindaron las recomendaciones para cada tema a nivel general y por departamentos. La amplitud con la que se confeccionó este estudio es considerable, pues tiene un desarrollo muy profesional de todas las etapas de la investigación. De la misma forma, el uso de colores en los resultados es un elemento por rescatar, debido a que permite identificar, en forma práctica, la información obtenida.

1.4.2. Antecedentes internacionales

En relación con los antecedentes internacionales, éstos se consideran en la elaboración del presente estudio tal como se realizó en el apartado anterior. Por ende, se procede a investigar tesis elaboradas con base en el tema de clima organizacional en las diferentes universidades que se encuentran en el exterior del país.

La primera tesis es de Tamayo y Romero (2019), tiene un enfoque cuantitativo, se elabora para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, de Lima-Perú y lleva por título: “El clima laboral y el desempeño de los colaboradores de la Superintendencia de Mercado de Valores, Miraflores enero - agosto 2018”. Su objetivo general es establecer la relación entre el clima laboral y el desempeño de los colaboradores; en las conclusiones, se establece que existe una relación positiva entre ambas áreas, y se recomienda realizar actividades como charlas y programas de recreación que fortalezcan el clima laboral. Este trabajo contribuye al incluir algunas variables diferentes como adaptación y desempeño laboral.

La segunda tesis elaborada con un enfoque mixto por Santamaría (2020) se desarrolla para optar por el posgrado de Maestría en Desarrollo del Talento Humano de la Universidad Andina Simón Bolívar de Ecuador, con el nombre: “Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la Empresa Datapro S.A.” Su objetivo general es especificar cómo afecta el clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores; dentro de las conclusiones, se establece que el clima laboral afecta los resultados esperados de la empresa. Algunos de los elementos que presenta oportunidades de mejora es trabajar sobre la arquitectura organizacional, debido a la confusión generada sobre el orden de las jerarquías, lo cual afecta la comunicación interna. También se sugiere mejorar la transparencia en los procedimientos internos y en la toma de decisiones, los cuales son factores que inducen a la desmotivación, a la falta de compromiso y al bajo desempeño; dentro de las recomendaciones, se aconseja delimitar la arquitectura organizacional para establecer un orden en la jerarquía, contribuyendo a la fluidez en la comunicación, el trabajo en equipo y la toma de decisiones. El aporte del trabajo es que tiene una buena explicación de algunos de los modelos de clima laboral. En particular, llama la atención el modelo de Litwin y Stringer, pues define muy bien las dimensiones del clima organizacional, además de que se comprenden muy bien. Los conceptos de arquitectura organizacional e innovación tecnológica no han sido incluidos en los demás trabajos.

El tercer trabajo es de Pérez y Rivera (2015) y se desarrolla con un enfoque cuantitativo para optar por el posgrado de Maestría en Gestión Empresarial de la Universidad Nacional de la Amazonia Peruana, con el nombre: “Determinar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana - 2013”. Su objetivo general es establecer la relación entre clima organizacional y la satisfacción

laboral en los trabajadores; en las conclusiones, se precisa que el clima organizacional tiene un nivel satisfactorio y se propone realizar evaluaciones anuales en forma periódica, además de que se sugiere implementar un programa de inducción y capacitar al personal directivo. El trabajo colabora al presentar, en forma precisa, las teorías relacionadas con el clima organizacional. Por otra parte, la amplitud del cuestionario permite medir con más detalle las variables estudiadas.

La cuarta tesis es de Mogrovejo (2020) y se elabora con un enfoque cuantitativo para optar por el posgrado de Maestría en Gerencia de Servicios de Salud de la Universidad Católica de Ecuador con el título: “El clima organizacional y su influencia sobre la motivación del personal del Hospital Liborio Panchana Sotomayor”. Su objetivo general es analizar la influencia del clima organizacional sobre la motivación del personal del hospital; en las conclusiones, se aclara que el clima laboral sí se ve afectado por el entorno directa e indirectamente. Algunos de los indicadores que tienen una valoración inadecuada son las instalaciones físicas, la remuneración, el programa de incentivos y las relaciones interpersonales; sobre las recomendaciones, se propone el generar un estudio más profundo relacionado con la motivación y realizar evaluaciones de desempeño para darle continuidad al estudio. El trabajo aporta información teórica y metodológica, así como un cuestionario muy bien elaborado.

Por último, se consultó la tesis de Guerrero y Chamochumbi (2018), la cual tiene un enfoque cuantitativo y se elabora para optar por el grado de Licenciatura en Administración en la Universidad San Ignacio Loyola de Perú. Dicha investigación se titula: “Relación entre el clima organizacional y satisfacción laboral de los coordinadores académicos y directores de carrera en una universidad privada de Lima Metropolitana – 2017”. Su objetivo general es investigar si existe relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los coordinadores académicos y

directores de carrera de la universidad; en relación con las conclusiones, se establece la relación sobre cada variable y se dan recomendaciones para cada caso. El aporte para la presente investigación es que posee una amplitud en cuanto al marco teórico y bibliografía actualizada.

1.5. Proyecciones

Con respecto a las proyecciones de la investigación, inicialmente, se realizará una indagación sobre los factores que pueden estar afectando el clima organizacional, principalmente, porque no existe un estudio previo. Además, dicha información es necesaria para construir una ruta por seguir, la cual permita delimitar una investigación sobre este tema, cuyo objetivo no solo es mejorar su condición, sino que también es cumplir con uno de los objetivos considerandos en la planeación estratégica del año 2023.

1.5.1. Alcances

Los alcances que se pretenden lograr en esta investigación son los siguientes:

- ✓ Evaluar las variables relacionadas con los estudios de clima organizacional.
- ✓ Brindar recomendaciones sobre los temas que estén en las condiciones “Por mejorar” y “Bajos resultados”.
- ✓ Concientizar sobre la correcta vigilancia del clima organizacional en procura de la generación de resultados oportunos e idóneos para la organización.
- ✓ Recordar la la importancia de ejecutar periódicamente las evaluaciones de desempeño para identificar las oportunidades de mejora que pueden trabajarse en forma anticipada.

1.5.2. Limitaciones

El desarrollo de esta investigación puede verse limitada por los siguientes factores:

- ✓ El estudio comprenderá la obtención de resultados a nivel general.
- ✓ El estudio se realizará en febrero del 2023, el cual es un período limitado con respecto al tema por desarrollar. Debido a lo anterior, no se genera una propuesta de investigación.
- ✓ El estudio puede no tener el adecuado seguimiento de la administración, debido a la carencia de un especialista y de Departamento de Recursos Humanos en la agencia de comunicación Constructores de Sueños S.A.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.Marco teórico

Según Hernández (2018), el marco teórico es el “paso de investigación que consiste en sustentar teóricamente el estudio una vez que ya se ha planteado el problema de investigación” (p. 60). De acuerdo con lo mencionado anteriormente, el autor señala que, para realizar un trabajo de investigación, en primer lugar, es necesario adquirir el conocimiento necesario que sirve para fundamentar la base teórica de la hipótesis. Por ello, en este trabajo, se procedió a revisar la información sobre el tema de clima organizacional que considere los objetivos de la investigación. Para esto, fue necesaria la lectura de tesis a nivel nacional e internacional, libros y revistas. De la misma forma, se requirió la consulta a sitios web, publicaciones, entre otras fuentes.

2.1. Marco referencial de la agencia de comunicación Constructores de Sueños S.A.

2.1.1. Antecedentes históricos. Tomando como referencia el planeamiento estratégico 2023, se determina que, en el 2010, la agencia de comunicación Construcciones de Sueños S.A. inicia funciones brindando asesorías de publicidad desde la mesa de un departamento de habitación. En el 2012, se propicia la contratación de más diseñadores por el crecimiento generado en los proyectos de Coopeuna, Coopealianza, Coopecaja y Asecubo.

En el 2016, se comienza a trabajar con empresas como Gama y Búho. Además, se hace la primera campaña de televisión, la cual obtuvo resultados satisfactorios. Ello permitió ganar el premio a la creatividad y el plan de medios entregado por Coopealianza.

En el 2018, se incursionó en el marketing digital obteniendo con ello nuevas cuentas dentro de las que figura la transnacional Biotropic. Además, se estrenan las nuevas instalaciones con equipo especializado de alta gama para el diseño gráfico y la producción audiovisual.

Para el 2020, con una idea altamente creativa, se logra hacer el primer programa de televisión en vivo denominado “Bingo millonario trasnochado”, el cual surgió de las condiciones particulares ofrecidas por la pandemia debido a la alta estadía de personas en su hogar. Dicho programa resultó ser un éxito.

En el 2021, se reactiva la economía incorporando proyectos con el Colegio de Ciencias Económicas, Pordex, Proplax, Urbanotecnia, Risu, Gastrobene y Bonabilla. Además, se ingresó a la Comunidad de Agencias de Comunicación y se reconoce su labor como la primera agencia especializada en economía social trabajando de la mano con los objetivos de desarrollo sostenible.

En el 2022, se cuenta con una cartera robusta de clientes. Así mismo, se inicia con el plan “*AndoInovando*”, que busca un crecimiento y mejores condiciones laborales y salariales para las personas trabajadoras de la empresa. Actualmente, laboran 9 personas ubicadas en los diferentes departamentos y, a nivel externo, se subcontratan algunos servicios.

Las motivaciones de la agencia son las siguientes:

- ✓ Dispóngase a ser feliz.
- ✓ Propicie buena vida.
- ✓ Arriésguese a lo imposible.
- ✓ Pierda la paz solo por lo importante.
- ✓ Piense que sí puede.
- ✓ Vuelva su entorno próspero.
- ✓ Sea un generador de felicidad.

2.1.2. Proyectos alternos agencia de comunicación Constructores de Sueños S.A.

2.1.2.1. “Manos de mi País”. Dentro de los proyectos desarrollados en la agencia de comunicación y dada a su especialización, se buscan oportunidades de negocio a través de la conciencia social ambiental. A partir de ésta, surge la iniciativa de contratar los servicios de emprendimientos a nivel nacional y, de esta manera, surge el proyecto denominado “Manos de mi País”. En éste, se cambia el concepto de regalos traídos del exterior por la contratación de la producción nacional de la que se obtienen artículos de manufactura necesarios en actividades producidas por cooperativas, asociaciones y empresas de economía social para sus asociados, delegados, colaboradores e inversionistas.

Este concepto permite el crecimiento en la economía de la empresa privada, específicamente para la agencia de comunicación, así como para el artesano y el productor nacional. Por otra parte, al gremio interesado (artesanos y productores), se le brinda el acompañamiento adecuado para que ellos tengan no solo la compra, sino que también pueden ganar un valor agregado en la cadena de distribución de las mercaderías.

Figura 1

Logística proyecto “Manos de mi País”



Fuente: Agencia de comunicación Constructores de Sueños S.A. (2023)

2.1.2.2. Coopealianza – Carroza Festival de la Luz. Otro proyecto que lleva dos años de realizarse es la carroza de Coopealianza, la cual se elabora para ser trasladada al Festival de la Luz en forma itinerante.

2.1.3. El equipo de trabajo. La agencia de comunicación Constructores de Sueños S.A. cuenta con un personal desarrollado en estrategia digital con más de 15 años de experiencia en medios de comunicación y digital. En dicho personal, se encuentran los siguientes funcionarios:

- ✓ Diseñadores profesionales.
- ✓ Equipo creativo.
- ✓ Community Manager.
- ✓ Equipo de producción.

2.1.4. Servicios. Los servicios ofrecidos por la agencia de comunicación es la venta de campañas de publicidad y todos los trabajos relacionados con éste, dentro de los cuales se pueden mencionar los siguientes:

- ✓ Idea creativa.
- ✓ Estrategia publicitaria y de medios.
- ✓ Diseño publicitario.
- ✓ Producción audiovisual.
- ✓ Inteligencia de negocios (consulta y asesoría).
- ✓ Medición de resultados (métricas).
- ✓ Redes sociales.

Además de estos servicios, se difunden las campañas en:

- ✓ Medios de comunicación masiva (TV abierta (Teletica-Repretel), cable (Tigo-Cabletica).

- ✓ Radio (Musical, Monumental, Radio Disney, La Mejor, 94.7, Super Radio, Columbia).
- ✓ Prensa (El Financiero, La República).
- ✓ Publicidad exterior (*malls*, pantallas de carretera, vallas, traseras de buses, mupis).

2.1.5. Clientes. La agencia de comunicación Constructores de Sueños S.A. ha logrado un crecimiento exponencial, lo cual solo ha sido posible gracias a la alta gama de clientes, dentro de los que se pueden considerar cooperativas, asociaciones y empresas de gran renombre en el país, que están considerados en la siguiente figura:

Figura 2

Cientes de la agencia de comunicación Constructores de Sueños S.A.



Fuente: Planeamiento estratégico agencia de comunicación Constructores de Sueños S.A. (2023)

2.1.6. Misión

“Generar prosperidad, realización, crecimiento y felicidad a las personas trabajadoras de la empresa”.

2.1.7. Visión

“Una empresa que aporte buena vida”.

2.1.8. Valores

Los valores permiten establecer conductas de comportamiento para el ser humano. En relación con la agencia de comunicación Constructores de Sueños S.A., el uso de valores se fundamenta con el objetivo de establecer las conductas que deben predominar, tanto a nivel organizacional, como a nivel individual. Su principal objetivo es contribuir con el logro de los objetivos, los cuales se mencionarán según lo definido por la Real Academia Española:

- ✓ **Compromiso.** Su término se define como obligación contraída o acuerdo pactado entre las distintas partes y se le asocia a términos como eficacia y eficiencia, mejora continua, creatividad e innovación. En términos de comportamiento, está relacionado con la resiliencia y la proactividad, donde se busca la concreción de objetivos con altos estándares de calidad.
- ✓ **Responsabilidad.** Aunque su término se relaciona con obligación, algunos de los valores asociados son el cumplimiento de deberes, la disciplina, la puntualidad y la sostenibilidad, lo cual permite establecer un comportamiento que tiene por objetivo el asumir el compromiso adquirido.
- ✓ **Excelencia.** El término utilizado es el de caracterizar a algún objeto o situación como de superior calidad, que lo hace digno de singular aprecio, el cual tiene como valores y

comportamientos asociados, la alta capacidad de respuesta, servicio oportuno, de calidad y con alta empatía.

- ✓ **Respeto.** Se define como veneración o acatamiento que se hace a alguien, sus valores y comportamientos relacionados son la comunicación asertiva, la colaboración, el trabajo en equipo y la igualdad.
- ✓ **Transparencia.** Es un término que tiene, como valores y comportamientos asociados, la honradez, la integridad, la objetividad y la probidad.

2.1.9. Planeamiento estratégico 2023

Sobre el planeamiento estratégico 2023, se establecen las siguientes propuestas:

- I. Que la agencia de comunicación Constructores de Sueños S.A. se convierta en el socio estratégico de nuestros clientes, mediante un servicio creativo, eficiente y proactivo, pertinente a las necesidades de comunicación especializada.
- II. Que la agencia de comunicación Constructores de Sueños S.A. priorice el reordenamiento en procesos internos para la mejoría de un servicio más oportuno para nuestros clientes.
- III. Que la agencia de comunicación Constructores de Sueños S.A. promueva el crecimiento del recurso humano a través de la mejoría de condiciones laborales para los colaboradores, que incluye: mejor ambiente laboral, asociación solidarista, bono por productividad y valoración del incremento salarial.

2.1.10. Estructura organizacional. La estructura organizacional, según Robbins (2004), permite definir el orden de las jerarquías establecidas dentro de la empresa, que facilita la dirección y la administración de sus actividades, estableciendo roles, funciones y responsabilidades, que faculta el crear los procesos necesarios para el alcance de los objetivos organizacionales, sobre lo referido anteriormente, en la agencia de comunicación Constructores de Sueños S.A. se ha establecido la siguiente estructura.

Figura 3

Estructura organizacional agencia de comunicación Constructores de Sueños S.A.



Fuente: Planeamiento estratégico Constructores de Sueños S.A. (2023)

2.2. Marco conceptual

En el marco conceptual, se detallan los aspectos referentes al Área de Administración de Recursos Humanos relacionados con esta investigación, para el cual se reseñarán autores y teorías más relevantes para el tema por investigar.

2.2.1. Administración de Recursos Humanos

La Administración de Recursos Humanos es un área especializada de la organización que se enfoca en las personas. Este término le imprime un carácter de variedad. Al respecto, Chiavenato (2009) explica que esta parte de la administración comprende diversidad de áreas de conocimiento como psicología, sociología, derecho, entre otras. Así mismo, aclara que, si bien existen los “Principios de la Administración de Recursos Humanos”, la aplicación en la realidad tiende a ser muy específica para cada organización. De la misma forma, menciona que se administran básicamente cinco procesos: reclutamiento y selección, organización, desarrollo, retención y evaluación.

Para Flores (2014), el departamento de recursos humanos posibilita unir los objetivos organizaciones y las necesidades del personal, por lo tanto, dentro de las ventajas de su existencia, se encuentra el trabajar por estos objetivos basados en su recurso humano y utilizando elementos económicos, jurídicos y psicológicos que fortalecen su carácter congruente entre lo planeado y lo real. Lo anterior le permite a la organización obtener un carácter resiliente ante las circunstancias. De la misma forma, le faculta anticiparse a los hechos y, aunque tratándose de personas, no todo está escrito. El departamento también posee la habilidad de comprender el comportamiento de su personal en el contexto que le rodea. Por ende, es importante investigar sobre su entorno para favorecer el cambio de conductas hacia el logro de los objetivos organizacionales.

2.2.1.1. La planeación estratégica y la Administración de Recursos Humanos.

La planeación estratégica, de acuerdo con Flores (2014), permite contestar tres preguntas básicas: dónde se encuentra la organización, qué se pretende lograr considerando sus recursos y cómo lo vamos a lograr. Esta planeación tiene una proyección aproximada de 5 años y tiene como objetivo principal el establecer un norte para la organización a través de un plan que guíe a la empresa a alcanzar sus metas, las cuales se deben cumplir en este lapso a pesar del entorno cambiante y competitivo de nuestra actualidad.

Para iniciar con este planteamiento, se parte del análisis interno y externo, lo cual comúnmente es denominado FODA, que comprende el estudio de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Seguidamente, se establecen los aspectos más importantes por trabajar, para lo cual se considera reevaluar la misión, la visión y los valores que deben estar en armonía con todo el contexto anterior.

Una vez realizado este procedimiento, se establecen los objetivos principales, de los cuales se desprenden los objetivos secundarios, que permitirán definir la ruta por seguir. Ello también supone la implementación de otras estrategias necesarias que facultarán la posibilidad de alcanzar el objetivo final. De éste, se pueden mencionar la contratación de nuevo personal con diferentes competencias y la adquisición de mejor tecnología, entre otras.

A partir de ello, se construye la planeación estratégica de recursos humanos, la cual debe ser aprobada por la gerencia y cuyo objetivo principal es apoyar los objetivos de la organización. Esto implica desarrollar otros procesos como planeamiento del personal, manual de puestos, manual de procedimientos, evaluación del desempeño, entre otros. Finalmente, se debe vigilar y

controlar el avance de esta implementación para establecer medidas correctivas que permitan dirigir la organización hacia el logro de sus objetivos.

2.2.1.2. La ética y la moral en la Administración de Recursos Humanos.

Las circunstancias actuales significan un reto en la administración de recursos humanos donde la eficiencia y eficacia de la organización deben estar equilibradas con el bienestar de sus integrantes. De esta manera, Barcenas (2016) aduce que el recurso humano es el aporte más valioso de la organización sin el cual es imposible su funcionalidad. Sin embargo, refiriendo a Chiavenato (1999), se aclara que, en épocas de dificultades, éste es el elemento más sacrificado que se utiliza para ahorrar recursos en beneficio de los resultados organizacionales. Ello casi siempre repercute en la empresa con baja productividad y falta de compromiso, pero las consecuencias nefastas para el colaborador son la carencia de una vida digna.

Consecuentemente, para el autor, es importante dirigir un cambio de conducta de las autoridades organizacionales enfocado en administrar a las personas para el logro de objetivos, el cual debe realizarse dentro de un contexto de colaboración y confianza mutua. Para esto, se refiere a Dussel (1997) sobre la importancia de establecer criterios de ética sobre la vida y la preservación de ésta como un valor universal. Así mismo, se promueve el reconocer al otro como igual y en el mismo nivel, fortaleciendo el sentimiento humano de la administración a través de la empatía, lo cual destaca a las jefaturas con propiedades de líderes. Como último aspecto, se puntualiza el factibilizar los recursos para lograr hacerlo realidad, lo que se traduce en un sistema social equilibrado para la mejoría de la humanidad y se traduce en la implementación de un principio de administración donde los recursos deben tener a la vida como objetivo. Así mismo, las personas deben ser reconocidas como un fin y nunca como un medio.

De la misma forma, siguiendo el tema de la ética y la moral, para Palma (2021), es necesario considerar la diversidad de la población para crear un clima de respeto y promover lineamientos de trabajo que favorezcan las diferencias en cuanto a género, nacionalidad, cambios generacionales, creencias, costumbres, entre otros aspectos.

Sobre lo anterior, es importante mencionar las diferentes generaciones que conviven laboralmente en nuestra actualidad, cuyos datos aproximados advierten sobre la diversidad de intereses de cada uno:

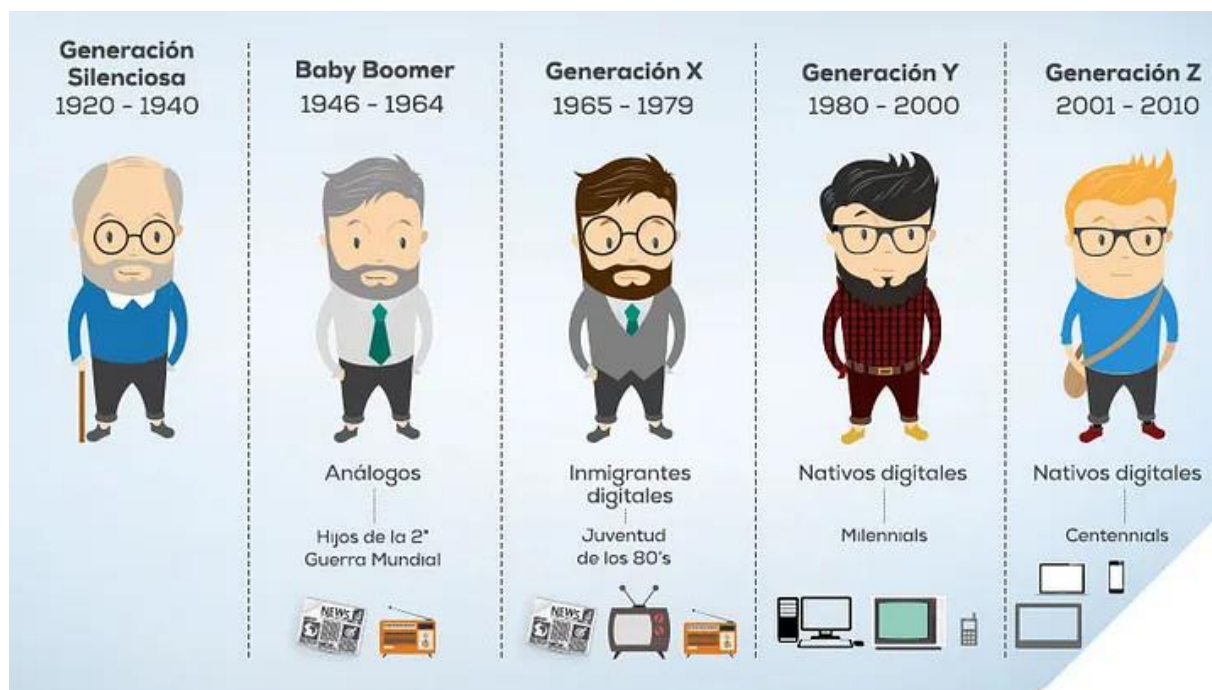
- ✓ Baby boomers. Son los nacidos desde 1946 hasta 1964, por lo cual han sufrido grandes cambios a través de la historia como la llegada del hombre a la luna, la guerra de Vietnam y la Guerra Fría. Por lo tanto, están acostumbrados a los conflictos políticos y sociales. A esta generación, le gusta la independencia económica y su toma de decisiones se fundamenta en los valores. Sus integrantes se caracterizan por ser adictos al trabajo, aunque son apegados a la familia, además de que su objetivo es buscar el estatus social.
- ✓ Generación X. Tiene una fecha de nacimiento de 1965 a 1976. Su vida se ve envuelta en medio de muchos acontecimientos que marcan un antes y un después, como el empoderamiento de la mujer, el nacimiento de nuevas tecnologías y la Internet, la ausencia de los padres en la niñez y el aumento de los divorcios. Se caracterizan por ser impacientes, flexibles y versátiles, y casi siempre están a gusto con su trabajo.
- ✓ Generación Y – millennials. Nacen de 1977 a 1997 y su vida está marcada por la tecnología, la globalización y el acceso fácil de la información. Sus personalidades son más innovadoras con una fácil adaptación a la tecnología, trabajando sobre su propia

autorrealización y procurando un crecimiento profesional, pero no necesariamente en un trabajo formal.

- ✓ Generación Z. Nacen desde 1995 a 2009 y su vida ha experimentado la crisis del 2008 y la pandemia del 2020. Son individuos muy relacionados con las tendencias actuales en cuanto a marcas y tecnología, además de que manejan muy bien la rapidez de la información, tienden a ser más individualistas con la facilidad de desempeñar varias labores al mismo tiempo, sin embargo, procuran evitar el trabajo en equipo.

Figura 4

Diferencias generacionales



Fuente: Aranza (2019)

2.2.1.3. La satisfacción laboral

Como bien explica Bastardo (2014), la satisfacción laboral es una actitud de evaluación del trabajador hacia su propio desempeño laboral y sobre el ambiente que le rodea. Por lo tanto, se pueden identificar dos tipos de motivaciones: las que surgen a nivel interno o intrínseco, que puede estar relacionado a los deseos de autorrealización, o bien, las identificadas a nivel externo u extrínseco que resultan de la satisfacción obtenida por el ambiente generado. Es así como las diversas teorías de clima organizacional han sido desarrolladas con el objetivo de resolver esta incógnita, la cual ha sido analizada por los autores a través de los años desde diversos ámbitos e intereses. Por otra parte, es importante mencionar que algunos de los elementos que suelen causar insatisfacción son los siguientes:

- ✓ Bajo salario.
- ✓ Malas relaciones interpersonales.
- ✓ Baja promoción.
- ✓ Malas condiciones laborales.

2.2.1.4. El trabajo en equipo

Este concepto definido por Treviño, Ninfa y Abreu (2017) aclara que son un grupo de personas con competencias distintas, las cuales trabajan por un objetivo común. Así mismo, se indica que lo más favorable es contar con las siguientes condiciones que permitan su adecuada ejecución:

- ✓ Un liderazgo idóneo que posible la estrategia por seguir en colaboración de los involucrados.
- ✓ Canales de comunicación formal e informal adecuados.

- ✓ Ambiente de trabajo proactivo que permita el involucramiento de todos los integrantes.
- ✓ Oportuna solución de conflictos para resolver oportunidades de mejora.
- ✓ Autonomía con tareas y funciones definidas.
- ✓ Innovación y uso eficiente de los recursos.

2.2.1.5. El servicio al cliente

Este término detallado por Mateos (2019) permite describir las estrategias utilizadas por la organización que tiene por objetivo el cumplir con las expectativas de sus clientes antes, durante y después de la venta. Su importancia radica no solo en la captación de recursos, sino en el posicionamiento de la marca, fortalecimiento de la empresa, entre muchos aspectos que se pueden mencionar. Sin duda, es uno de los temas de más importancia dentro de la organización. Sobre éste, se distinguen dos tipos de clientes:

- ✓ Cliente externo. Es la persona que adquiere los productos o servicios, por lo tanto, es la principal fuente de ingresos. Al cliente externo, se le debe dar un excelente servicio con el objetivo de fomentar la relación para promover las comprar recurrentes en un futuro cercano.
- ✓ Cliente interno. Es el empleado que solicita la colaboración de sus compañeros de trabajo para desempeñar adecuadamente su labor, para los cual es necesario establecer buenas relaciones interpersonales que faciliten la logística organizacional.

2.2.2. Comportamiento organizacional

Para Robbins (2004), el comportamiento organizacional, también reconocido como C.O., es una rama de la Administración de Recursos Humanos que está enfocada en el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta. Su objetivo es aplicar este conocimiento

para que las organizaciones funcionen más eficazmente. El estudio está basado en el comportamiento de las personas y en cómo influye en la organización, lo cual, en forma negativa, puede verse reflejado en ausentismo, baja productividad y alta rotación de personal, además de que puede afectar los resultados de la organización.

Robbins (2004) menciona que los temas principales que atañen al comportamiento organizacional son la motivación, el liderazgo, la comunicación, la estructura, el diseño del trabajo, el proceso de grupos, los procesos de cambio y las situaciones de conflicto; en cuanto a los temas que se evalúan a nivel individual, se encuentran los relacionados más con el comportamiento y con la percepción de las actitudes del personal, el estrés y, no menos importante, el aprendizaje y el desarrollo.

2.2.3. Cultura organizacional

La cultura organizacional, para Chiavenato (2009), son todos los aspectos informales que influyen en el comportamiento y aclara que, para conocer a una organización, es necesario conocer su cultura, la cual se genera de las interacciones de los individuos a nivel interno, que son reflejados en los comportamientos, actitudes y/o las expectativas de éstos, que solo pueden ser evidentes en las consecuencias y casi siempre son manifestados en los resultados esperados por la organización.

El autor expresa que la cultura se asocia a un iceberg, el cual es una estructura construida a lo largo del tiempo y se compone de elementos visibles e invisibles que definen el comportamiento de la organización a nivel interno a través de un conjunto de hábitos y creencias, establecidos por las normas y valores que comparten sus integrantes e influye, en forma considerable, en el desempeño, el cual se ve afectado por aspectos relacionados con la puntualidad,

la responsabilidad, el compromiso y la calidad de trabajo. Así mismo, la cultura contribuye a la permanencia y cohesión de la organización, y sus principales elementos son los siguientes:

- Comportamiento diario observable.
 - Normas y reglas de los grupos y sus comportamientos.
 - Valores.
 - Filosofía administrativa, la cual guía las políticas de la organización en cuanto a trabajadores y clientes.
 - Reglas claras que definen el comportamiento.
 - Clima organizacional, su interacción a lo interno y con los clientes.
- ✓ Elementos visibles: son los elementos físicos creados como producto de la cultura sobre los que se consideran los siguientes temas:
- Estructura organizacional, objetivos y estrategias.
 - Procedimientos, políticas y manual de puestos.
 - Edificios, mobiliario y ambiente.
 - Colores en marca, edificios y mobiliario.
 - Tecnologías.
- ✓ Elementos invisibles: se relacionan con aspectos psicológicos y emocionales, los cuales involucran elementos individuales y grupales como los mencionados a continuación:
- Valores, creencias, actitudes, percepciones y emociones.
 - Normas grupales, relaciones grupales e interpersonales.
 - Tipos de liderazgo.

- Percepciones, actitudes y expectativas individuales.
- Símbolos culturales, clima laboral.

Figura 5

El iceberg organizacional



Fuente: Urdaneta (2017)

2.2.4. Clima organizacional

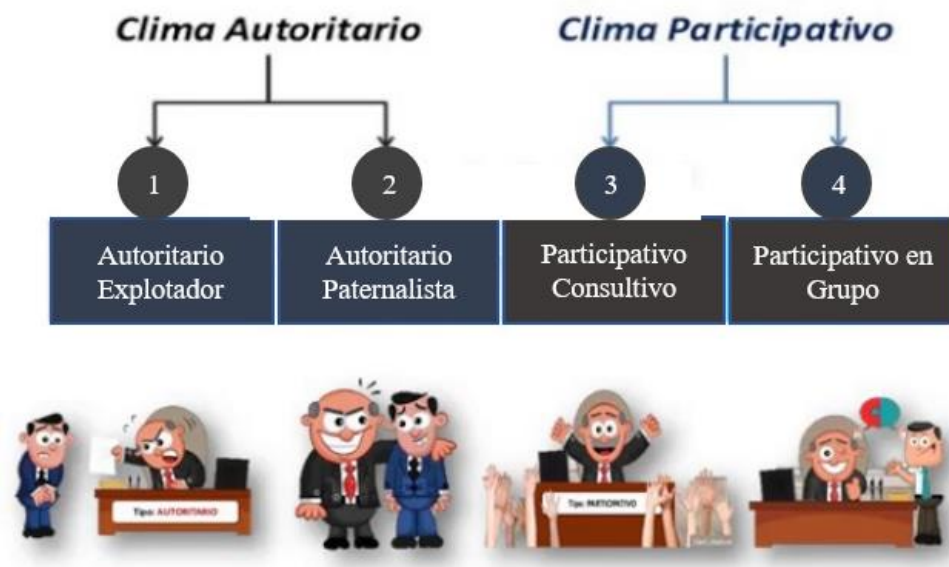
Para Chiavenato (2009), el concepto de clima organizacional se refiere al ambiente que rodea e influye en el comportamiento del individuo, el cual está muy relacionado con el nivel de motivación generado de la interacción social y de la estructura organizacional. En conjunto, orientan al individuo y generan un tipo de comportamiento generalizado. De esta forma, la existencia de un ambiente positivo genera relaciones armónicas que proporcionan un entorno de colaboración y satisfacción a la inversa de lo que sucede en un ambiente dañino.

2.2.5. Tipos de clima organizacional.

Araujo (2019) explica que, para comprender la naturaleza del clima organizacional, se han establecido diferentes tipos de climas, los cuales son definidos por Brunet (1987), quien distingue dos más importantes: el primero con carácter más autoritario y el segundo con un proceder más participativo. Sobre éstos, se establecen las siguientes subdivisiones como prosigue:

- ✓ **Autoritario-explotador:** su característica principal es la desconfianza, en donde las decisiones son tomadas por la Dirección. La comunicación importante es la descendente, la cual se manifiesta a través de directrices e instrucciones específicas. El ambiente laboral se rige por el miedo, el castigo, las amenazas y, ocasionalmente, las recompensas, además de que la comunicación ascendente no es considerada.
- ✓ **Autoritario-paternalista:** se distingue por una confianza condescendiente hacia los empleados, pero la mayoría de las decisiones se toman en la cúspide, juega con las necesidades sociales de los empleados. A través del sistema recompensa/castigo, es un ambiente que se considera como estable y estructurado.

- ✓ **Participativo-consultivo:** es un ambiente dinámico, en donde la confianza es importante, se trabaja por objetivos. Si bien las decisiones se toman a nivel superior, permite a los subordinados tomar decisiones en niveles inferiores. Los motivadores hacia los empleados se relacionan con el prestigio y la estima, aunque se utilizan también los castigos ocasionales.
- ✓ **Participativo-participativo en grupo:** el ambiente es de plena confianza, donde la toma de decisiones se realiza a través de toda la organización, se trabaja por objetivos y por las evaluaciones de desempeño. Además, las relaciones interpersonales son de confianza y respeto. Del mismo modo, la comunicación fluye en diferentes direcciones, en forma ascendente, descendente y lateral. A su vez, la confianza es trasladada a sus empleados, los cuales mantienen un alto nivel de compromiso.

Figura 6*Tipos de clima laboral Brunet***Fuente:** Romero (2016)

2.2.6. Modelos de clima organizacional

Para conocer sobre clima organizacional, es importante conocer sobre las teorías de administración relacionadas con el tema del clima laboral. Respecto de lo anterior, Alles (2017) menciona que las siguientes tres usualmente han estado relacionadas con este tema:

- ✓ La jerarquía de necesidades de Maslow.
- ✓ La teoría de McGregor X y Y.
- ✓ La teoría de McClland.

Considerando lo anterior, se mencionarán otras teorías que contribuyen en la conformación del clima organizacional.

2.2.6.1. Jerarquía de necesidades de Maslow

Es una teoría referida por Naranjo (2009), quien menciona que la jerarquía de las necesidades del ser humano se compone de una pirámide ideada por Maslow, en la cual se establecen niveles, cuya base parte de las necesidades básicas a las más complejas. Esta hipótesis supone que, una vez satisfecha una necesidad, se asciende al nivel superior para conseguir satisfacer la exigencia del siguiente nivel y continúa así sucesivamente hasta llegar al punto más alto de la pirámide donde el sujeto se convierte en una persona plena. Al saldar todas sus demandas personales en los diferentes ámbitos en los que se relaciona, esta filosofía se explica de la siguiente forma:

- ✓ **Fisiológica.** La persona busca resolver las necesidades básicas relacionadas con las requeridas a nivel biológico como el alimento, el descanso y el abrigo.
- ✓ **Seguridad.** En un segundo nivel, el individuo resuelve el tema relacionado con el ambiente que le rodea en procura de una estabilidad y solidez de su espacio.
- ✓ **Amor y pertenencia.** Resueltos los anteriores, en el tercer nivel, se procura obtener un lugar en la comunidad a través del deseo de recibir el afecto y la aprobación del grupo más cercano. Ésta es una identificación subjetiva donde el individuo se reconoce sobre un grupo, organización o comunidad, que involucra los sentimientos de orgullo de pertenencia hacia un sector de la sociedad.
- ✓ **Estima.** En el cuarto nivel, el sujeto busca consolidar su reputación. A su vez, resuelve la necesidad de sentirse valorado y respetado por la comunidad, sentirse digno de prestigio y estimación.

- ✓ **Autorrealización.** Éste es el nivel superior y solo se alcanza cuando se han solventado las necesidades anteriores. Aquí el individuo procura su crecimiento personal y desarrollar todo su potencial para lograr el éxito con autonomía, independencia y autocontrol.

En la investigación, el tema de la motivación se evalúa a nivel personal y por equipo de trabajo. Del mismo modo, se considerará, en las variables, el sentido de orgullo y pertenencia de los colaboradores hacia la agencia de comunicación.

Figura 7

Teoría de necesidades de Maslow



Fuente: Rodríguez (2018)

2.2.6.2. La teoría de McGregor, teoría X y Y

En esta teoría, Robbins (2000) explica que, en la naturaleza humana, se presentan dos tipos de pensamiento que caracterizan a las personas y repercuten en sus decisiones de vida. Sobre ambos, se establecen las peculiaridades de su personalidad, así como el liderazgo requerido para cada perfil.

En la teoría X, se describe al sujeto que se limita a cumplir con sus obligaciones, no tiene ambición, creatividad y no le gustan las responsabilidades. Debido a lo anterior, el líder requerido para este perfil es el autoritario, pues dirige y controla al personal. Su objetivo es lograr las metas alcanzadas.

Por el contrario, se tiene al sujeto y se caracteriza por ser una persona proactiva, creativa y que puede ejercer la autodirección con altos estándares de calidad. Su estilo de liderazgo es el democrático, que delega responsabilidades, debido a que sus colaboradores son dinámicos y proactivos

Figura 8

Teoría X y Y de McGregor



Fuente: Martínez (2021)

2.2.6.3. La teoría de McClelland

Esta teoría citada por Robbins (2000) se enfoca en las necesidades del individuo, sobre las que se definen tres motivaciones diferentes: la afiliación, el logro y el poder, las cuales se comentarán a continuación:

- ✓ **Afiliación.** Es la necesidad que tiene la persona de ser aceptada, por lo tanto, su motivación será buscar relaciones amistosas con un sentido de cooperación y esperando recibir comprensión a cambio. Estas características se expresan de la misma forma en el ámbito laboral, debido a que el sujeto necesita trabajar en un ambiente en el cual se sientan bien y prefieren hacerlo con personas con las cuales tengan una relación cercana.
- ✓ **Logro.** Se caracteriza porque la persona tiene el impulso de sobresalir y tener éxito, por lo cual asumen los retos con altas responsabilidades. Algunas de sus características son que toleran bien el estrés y se apoyan en los colaboradores que tengan calidades de experto. De igual forma, son incentivados por la retroalimentación. A pesar de todo lo mencionado anteriormente, estos individuos prefieren asumir solo las metas que puedan alcanzar.
- ✓ **Poder.** A las personas con esta necesidad, les gusta estar a cargo, dirigir y controlar. Casi siempre se ubican en puestos de poder y son muy activos e influyentes. Además, son proactivos y brindan su colaboración sin que se lo solicite, pero les interesa más el prestigio y ganar la influencia sobre los demás que el desempeño en sí mismo.

Sobre estas motivaciones, el autor señala que cada una tiene sus potencialidades y situaciones por mejorar, por lo cual es posible fortalecer ubicando a la persona en el puesto correcto y con capacitación idónea. El objetivo es desarrollar las habilidades blandas del colaborador para procurar el logro de objetivos organizacionales.

Figura 9

Teoría motivaciones sociales de McClelland



Fuente: Pérez (2019)

2.2.6.4. Modelo de clima organizacional de Litwin y Stringer

El modelo de clima organizacional de Litwin y Stringer comentado por Sandoval (2004) ha sido muy aceptado debido que incluye algunos componentes de la organización y del comportamiento personal, donde se mencionan seis dimensiones que constituyen el clima interno de una empresa:

- ✓ **Estructura.** Se refiere a reglas, procedimientos y restricciones impuestas por la organización.

- ✓ **Responsabilidad.** Se define como la autonomía que tiene el empleado de tomar sus propias decisiones y de asumir las consecuencias de sus acciones.
- ✓ **Remuneración.** Es la percepción del reconocimiento por un trabajo bien realizado, haciendo énfasis en la recompensa positiva; el salario, según Chiavenato (2011), es el costo de un producto o servicio, el cual se establece a través de una adecuada valuación y clasificación de los puestos. Del mismo modo, menciona que el salario se compone de dos aspectos: la remuneración económica directa y la remuneración económica indirecta, que comprende otros beneficios como el aumento de vacaciones, el reconocimiento por años de servicio y los bonos de reconocimiento sobre el rendimiento, entre otros.
- ✓ **Riesgo.** Se relaciona con el desafío que el trabajo puede representar para la persona y la organización, los cuales son casi siempre asociados a los riesgos físicos, emocionales o psicológicos que se pueden presentar en una jornada laboral.
- ✓ **Apoyo.** Se refiere al tema de relaciones humanas que relaciona aspectos como la amistad, los grupos sociales informales. Para la Real Academia Española, este término abarca temas de protección, auxilio o favor. En otras palabras, el apoyo se relaciona con la colaboración recibida por el individuo de otras personas, ya sea de índole personal, laboral o colectivo.
- ✓ **Conflicto.** Se refiere a las diferencias que tiene los individuos al tratar temas de interés, sobre lo cual se recomienda tratar los problemas en forma abierta a pesar de la diferencia de opiniones.

Sobre esta teoría, en el ámbito de las relaciones humanas, se evaluarán los temas de compañerismo y trabajo en equipo, donde se considerarán las actitudes de los compañeros de trabajo al realizar alguna solicitud y sobre el apoyo obtenido por el equipo de trabajo ante alguna

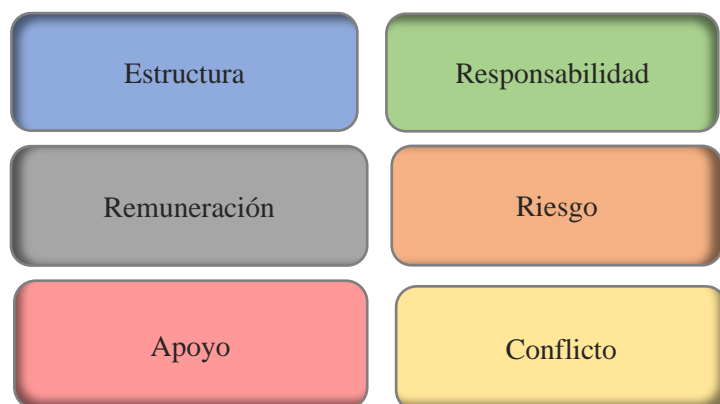
eventualidad, ya sea de tipo laboral o profesional. Así mismo, se considera consultar sobre el desarrollo de actividades sociales en el grupo laboral.

Por otra parte, se indagará sobre el valor de la responsabilidad a partir del criterio que tiene el colaborador sobre el trabajo entregado por el equipo de trabajo.

Sobre el tema de la remuneración, se preguntará su relación con el trabajo desempeñado y con la percepción del mismo sobre otras agencias de comunicación; de manera similar, se incluirá la valoración sobre los beneficios adicionales que perciben los colaboradores.

Figura 10

Modelo de clima organizacional de Litwin y Stringer



Fuente: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo (2023)

2.2.6.5. Teoría de los componentes del clima organizacional de Koys y Decottis. La interacción entre las personas y las organizaciones genera los llamados “componentes de clima organizacional”, los cuales, en términos generales, se refieren a temas relacionados con el ambiente físico. También se consideran las características estructurales como el tamaño de la

organización y el estilo de la dirección, por tanto, se valora el ambiente social que maneja las relaciones interpersonales y personales; Al respecto, Alpízar (2021) menciona que esta teoría establece los siguientes componentes:

- ✓ **Autonomía.** Se relaciona con el valor de liderazgo sobre la capacidad de la persona para actuar con independencia, asumiendo las responsabilidades de las decisiones tomadas en su trabajo, en el cual considera sus metas y prioridades.
- ✓ **Cohesión.** Se refiere al tema de relaciones sociales en el trabajo, por tanto, trata aspectos de cooperación, confianza y sociabilidad.
- ✓ **Confianza.** Se vincula con la sensibilización y la confidencialidad que deben manejar la jefaturas en cuanto a temas delicados, de forma que una percepción positiva de los colaboradores permite crear la apertura correcta en la comunicación para sopesar estos asuntos con las jefaturas.
- ✓ **Presión.** Está relacionada con los estándares de producción que se debe tener en un puesto de trabajo. Abarca temas de rendimiento, estrés, cumplimiento de objetivos, entre otros.
- ✓ **Apoyo.** Es la percepción que tienen los colaboradores sobre los líderes en temas como el respaldo y la tolerancia en cuanto al trabajo realizado, que incluye el aprendizaje a prueba de error, sin la angustia de generar contramedidas por parte de las jefaturas o de sus pares.
- ✓ **Reconocimiento.** Es la apreciación del funcionario sobre la recompensa recibida por la contribución hacia la organización, dentro de lo cual se puede mencionarse el salario, así como los mecanismos y las oportunidades de crecimiento, entre otros aspectos.

- ✓ **Imparcialidad.** Cita el valor de la transparencia en cuanto a la existencia de políticas y reglamentos equitativos y claros, la rectitud en los sistemas de recompensas y de promoción, así como todos los relacionados a éstos.
- ✓ **Innovación.** Supone las percepciones de los colaboradores sobre la apertura de la organización para asumir riesgos y tareas nuevas con el fin de explorar creativamente ante la presencia de nuevos desafíos a pesar de que no se tenga la experiencia en el nuevo reto por investigar.
- ✓ **Espacio físico.** Expone las condiciones de infraestructura y ambiente físico que colaboran o pueden limitar el desempeño laboral.

Con respecto a este apartado, se considera evaluar en la investigación sobre los siguientes temas:

- ✓ El apoyo recibido por el grupo de trabajo, así como el nivel de consolidación de éste.
- ✓ La aplicación de valores organizacionales en el equipo de trabajo y en la organización.
- ✓ Evaluación del espacio físico que comprende la infraestructura.
- ✓ Analizar el concepto de innovación en procesos y servicios.
- ✓ Considerar el valor de la transparencia y el respeto hacia los colaboradores de la agencia de comunicación.

Figura 11***Teoría de los componentes del clima organizacional de Koys y Decottis***

Fuente: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo (2023)

2.2.6.6. Teoría de liderazgo de atribución

Esta teoría, según Gibson, Ivancevich, Donnely y Konopaske (2006), se considera descriptiva porque ofrece los siguientes pronósticos sobre la respuesta del líder ante su entorno:

- ✓ **Liderazgo carismático.** Estos líderes tienen una meta idealizada que quieren lograr sobre la que tienen un fuerte compromiso personal. Son percibidos como sujetos poco convencionales, que son asertivos y seguros de sí mismos, y a su vez, pueden transmitir

con palabras o acciones un nuevo conjunto de valores. Ésta es la razón por la cual se destacan por temas políticos o religiosos casi siempre con un objetivo idealista. De la misma forma, adquieren papeles protagónicos en tiempos de guerra o en momentos de crisis, debido a su capacidad e idealismo. No obstante, su debilidad radica en que no escucha y se cierra en su opinión.

- ✓ **Liderazgo transaccional.** Este líder guía o motiva. Su único objetivo es alcanzar las metas establecidas. Básicamente, es el tipo de líder que se requiere en la industria a través de la producción en masa, donde el objetivo principal es alcanzar las metas.
- ✓ **Liderazgo transformacional.** Este tipo de líder, además de seguir las metas, se interesa por los intereses y las necesidades de desarrollo individual de los integrantes del equipo de trabajo. Este comportamiento produce un crecimiento en las capacidades de los subalternos como producto de un aumento en los niveles de esfuerzo y desempeño requeridos.
- ✓ **Liderazgo visionario.** Este liderazgo tiene una visión idealista y creíble sobre la ruta por seguir, además de poseer la cualidad de utilizar sus habilidades, talentos y recursos para lograr sus objetivos.

Sobre este tema, se pueden considerar otros tipos de liderazgo no contemplados en esta teoría, los cuales son los siguientes:

- ✓ **Liderazgo autoritario.** Mencionado anteriormente por Brunet (1987), citado por Araujo (2019), su característica principal es la desconfianza y las decisiones son tomadas por la jefatura, por lo tanto, la comunicación importante va en forma descendente, generando un ambiente laboral basado en el temor con recompensas ocasionales.

- ✓ **Liderazgo coaching.** Este liderazgo, como lo describe Fuentes (2020), está enfocado en las aspiraciones personales y profesionales del colaborador, donde el líder tiene la capacidad de ayudar a identificar sus debilidades y fortalezas para procurar su desarrollo profesional en conjunto con el alcance de metas organizacionales.
- ✓ **Liderazgo laissez faire.** Este término formó parte de la economía política clásica de 1750. Su nombre proviene del francés y significa “dejar hacer, dejar pasar”. El término fue acuñado para la eliminación de restricciones al comercio y la industria. El concepto forma parte de los “Tres estilos de liderazgo” mencionados por Chiavenato (2001) y sirve para describir a un tipo de liderazgo caracterizado por la poca intervención del líder en la toma de decisiones. Ello brinda un alto grado de autonomía para que los colaboradores desarrollen habilidades de liderazgo y autogestión de proyectos, lo cual es impulsado por la motivación, la inspiración y la creatividad.
- ✓ **Liderazgo burocrático.** Éste es descrito por Reyes (2020) y creado por Max Weber. Se refiere a un tipo de dirección enfocado en las normas y procedimientos, así como en el cumplimiento objetivos de manera disciplinada, lo cual lo hace muy apropiado para trabajos que implican serios riesgos de seguridad, como el trabajar con maquinaria pesada, con sustancias tóxicas o con grandes sumas de dinero.
- ✓ **Liderazgo democrático o participativo.** Mencionado anteriormente por Araujo (2019) y definido por Brunet (1987), tiene la característica de que el líder invita a los miembros del equipo a contribuir en el proceso de toma de decisiones para obtener un consenso, aunque la decisión final recaerá sobre el líder. Entre sus ventajas, se encuentra que aumenta la satisfacción laboral y ayuda a desarrollar habilidades y aptitudes del equipo de trabajo.

Figura 12

Tipos de liderazgo empresarial

Fuente: Cámara Madrid (2022)

En la investigación, se considerará evaluar a las jefaturas sobre los temas de liderazgo, supervisión, retroalimentación, coordinación y asignación correcta de las cargas de trabajo.

2.2.6.7. Teoría de factores higiénicos y de motivación de Herzberg.

Esta teoría desarrollada por Herzberg y citada por Chiavenato (2001) analiza el comportamiento desde dos puntos de vista: los llamados factores extrínsecos e intrínsecos, los cuales se definirán a continuación:

- ✓ **Factores extrínsecos o higiénicos.** Se refiere al ambiente que existe a lo interno. Son los elementos brindados y administrados por la organización sobre los que el individuo no

tiene injerencia. Algunos de éstos son los siguientes: instalaciones físicas, salarios, beneficios sociales, promoción u oportunidades y políticas y reglamentos. Del mismo modo, incluye aspectos como el tipo de jefatura y de supervisión; todos estos los elementos mencionados eran los que antiguamente se consideraban como factores de motivación.

El autor señala que estos aspectos son motivadores temporales, pues se pierde el carácter motivador en el tiempo cuando llega la costumbre. No obstante, si éstos no existen, se convierten en elementos que provocan la insatisfacción del personal.

Los factores higiénicos o la higiene laboral, según Chiavenato (2011), comprenden el estudio y control de las condiciones de trabajo para proteger la integridad física y mental del trabajador. Por este motivo, se instalan normas y procedimientos para cumplir este fin sobre el que se han delimitado tres áreas específicas:

- Condiciones ambientales. Trata temas de salud ocupacional como la iluminación, el ruido, la temperatura, entre otros.
 - Condiciones de tiempo. Están relacionadas con aspectos como jornada laboral, periodos de descanso, horas extras, tiempos de almuerzo, entre otros.
 - Condiciones sociales. Se refieren a las relaciones interpersonales, estatus, entre otros.
- ✓ **Factores motivacionales e intrínsecos.** Se relacionan con el trabajo desempeñado y cómo este se convierte en un factor de motivación generador de autorrealización, crecimiento individual y reconocimiento profesional. De esta forma, los factores motivacionales están en función de las actividades estimulantes o no generadas por el mismo trabajo.

En la investigación, se consulta sobre este tema en los siguientes aspectos:

- ✓ Calidad de las instalaciones físicas (edificio, baños, parqueo, comedor).
- ✓ Condiciones de seguridad necesarias. (extintor, señalización, infraestructura).
- ✓ Área de trabajo confortable (temperatura, ventilación, iluminación y ruido).
- ✓ Motivación sobre el trabajo realizado.

Figura 13

Teoría de los factores higiénicos y motivacionales de Herzberg

2 factores de Herzberg



Fuente: Ramírez (2013)

2.2.7. Otros componentes del clima organizacional

En este apartado, se contemplarán los componentes de clima organizacional no abarcados en las teorías mencionadas anteriormente.

2.2.7.1. Comunicación organizacional

La comunicación organizacional, para Chiavenato (2002), es el procedimiento a través del cual circula la información entre las personas a lo interno de la organización, lo cual puede ser de carácter formal importante para la toma de decisiones relacionada con directrices, comunicados u oficios, pero también puede ser de carácter informal, que es la que usualmente se desarrolla en pasillos a través de el chisme y la especulación.

Así mismo, Davis (2003) aclara que la comunicación circula en varias direcciones:

- ✓ **Descendente.** La información se traslada de niveles superiores a inferiores. Su objetivo es retroalimentar a los niveles inferiores con información necesaria para su funcionamiento. El autor comenta que la forma de mejorarla es a través de una comunicación asertiva.
- ✓ **Ascendente.** La información se traslada de mandos inferiores a superiores. Usualmente, presenta problemas por una mala retroalimentación hacia los niveles superiores y por falta de claridad o desconocimiento total de estos niveles.
- ✓ **Horizontal.** Robbins (2004) duce que la comunicación que se da entre los colaboradores del mismo nivel.
- ✓ **Lateral o cruzada.** Se relaciona con la comunicación presentada en toda la organización, la cual circula en todas las direcciones: ascendente, descendente, horizontal y lateral, debido a la funcionalidad que representa de trabajar con las diferentes áreas relacionadas.

Figura 14***La comunicación organizacional***

Fuente: Cultura Corporativa (2017)

En relación con el tema de comunicación, en el presente estudio, se consulta sobre la efectividad de la comunicación descendente y ascendente.

2.2.7.2. Proceso de capacitación

Con respecto a este tema, Snell y Bohlander (2013) señalan que la capacitación se refiere a un incentivo que hace la organización para promover el aprendizaje con el objetivo de obtener el personal que reúna el conocimiento requerido y ejecute bien su trabajo.

De la misma forma, la palabra desarrollo reúne el mismo objetivo, pero el crecimiento profesional se considera a largo plazo y supone la solidificación de una carrera profesional sobre

la que se fomenta el crecimiento intelectual y la mejora de las competencias requeridas para desempeñar un puesto de trabajo, que usualmente se ubica en puestos de liderazgo.

Para determinar las necesidades de capacitación, se debe partir de los objetivos organizacionales relacionados más con el cumplimiento de las metas generales. De seguido, se realiza un análisis de las personas y sus funciones relacionadas con el propósito de establecer los objetivos de capacitación, lo cual permitirá implementar los métodos de aprendizaje y realizar las evaluaciones de desempeño requeridas para verificar el proceso.

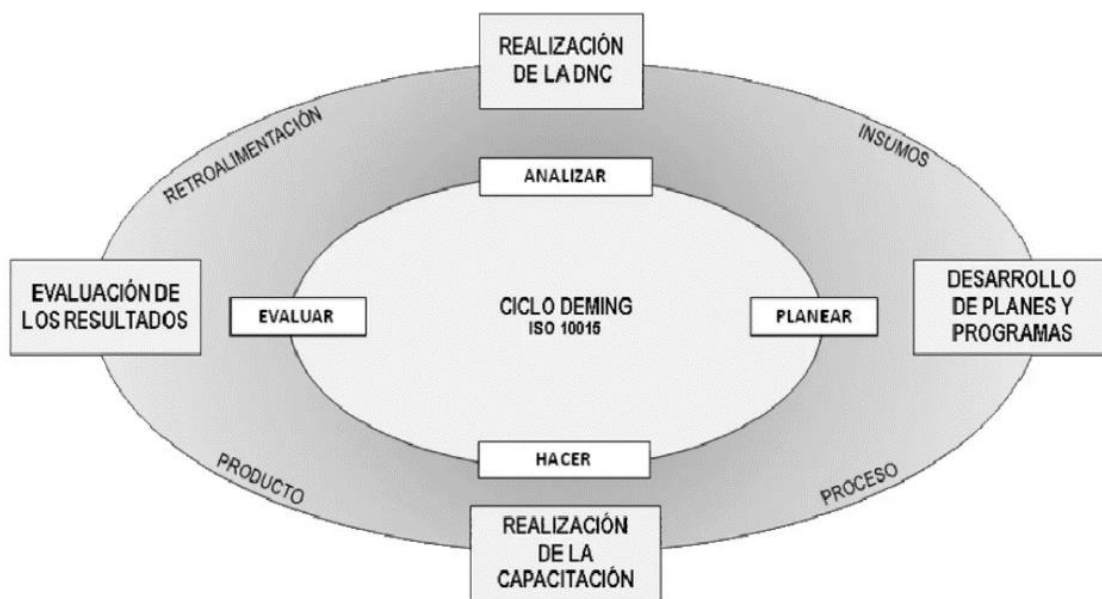
Aunque este procedimiento pareciera ser fácil, el tema es más complejo cuando se incorpora la motivación y la disposición del colaborador, debido a que los objetivos organizacionales son asumidos por éste. Por consiguiente, es importante considerar los “principios psicológicos de aprendizaje” en las capacitaciones, como una herramienta que colabore en el aprendizaje, los cuales se mencionarán a continuación:

- ✓ **Establecimiento de metas.** El definir una ruta por seguir despierta el interés y la comprensión del personal.
- ✓ **Importancia de la presentación.** Se le da la importancia al uso de recursos que permitan entender la materia de la forma más simple, utilizando ejemplos en su área de trabajo.
- ✓ **Modelado.** Se refiere a la frase “aprender mirando”. En otras palabras, es utilizar videos, dibujos, gráficos, esquemas o elementos que le permitan conocer la forma de aplicar el conocimiento. Incluso, el entender cómo no se hace, es importante.
- ✓ **Diferencias individuales.** La capacitación debe adaptarse a los diferentes estilos de aprendizaje, utilizando los recursos utilizando varios sentidos, los cuales pueden ser visuales, auditivas, realización de prácticas, evaluaciones, entre otros.

- ✓ **Práctica activa y repetición.** El aprendizaje se genera a través de la práctica constante.
- ✓ **Aprendizaje global vs. parcial.** Un aspecto por considerar en el aprendizaje es comprender los temas generales que brindan un panorama más amplio para discernir los asuntos específicos sobre el tema por estudiar.
- ✓ **Aprendizaje masivo vs. distribuido.** Son dos formas de aprender el conocimiento. En el primero, se concentra el aprendizaje en una sola sesión de varias horas, lo cual no es muy recomendado, mientras el segundo se considera más productivo porque la información se distribuye por tramos, lo cual facilita el aprendizaje.
- ✓ **Retroalimentación y refuerzo.** Ambos son aspectos beneficiosos y forman parte de la curva de aprendizaje en donde se refuerza el conocimiento. También se puede utilizar la evaluación para comprobar la asimilación de la información.

La detección de necesidades de capacitación DNC, descrita por Chiavenato (2011), establece un procedimiento que permite la constante evaluación de necesidades de formación, el cual se describe en las siguientes cuatro etapas:

- ✓ **Analizar.** Se hace un diagnóstico de las necesidades de capacitación, tomando en cuenta factores económicos, sociales, políticos, así como los objetivos organizacionales.
- ✓ **Planear.** Se definen los objetivos, el contenido, las actividades y los recursos de la capacitación.
- ✓ **Hacer.** Se ejecuta el plan de capacitación.
- ✓ **Evaluar.** Se evalúa el proceso anterior y se retroalimenta para obtener oportunidades de mejora, las cuales pueden reforzarse a través de la práctica o de nuevas capacitaciones.

Figura 15*Etapas del proceso de capacitación*

Fuente: Chiavenato (2007)

Sobre este tema, la investigación pretende determinar si las capacitaciones recibidas por los colaboradores han servido para mejorar el desempeño laboral.

2.2.7.3. Promoción. El reclutamiento interno, para Snell y Bohlander (2013), es la forma rápida de obtener candidatos disponibles para un puesto de trabajo, el cual puede obtenerse a través de una publicación a nivel interno, o bien, con las evaluaciones de desempeño. De éste, se puede recurrir a los inventarios de habilidades y a los mapas de reemplazo con lo cual se les da seguimiento a los temas de formación profesional, experiencia, aptitudes y habilidades desarrolladas para planear la sucesión de puestos, e identificar con mayor facilidad el talento humano idóneo que ha progresado en la organización.

En la investigación, se consulta sobre la credibilidad de la gestión de promoción interna y sobre la posibilidad de obtener un crecimiento profesional en la agencia de comunicación Constructores de Sueños S.A.

Figura 16

Reclutamiento interno y sus beneficios para la empresa



Fuente: Revista IEIE (2008)

2.2.7.4. Innovación. Los cambios que sobrevienen socialmente, sobre todo en cuanto a nuevas tecnologías, influyen el modo de proceder en las organizaciones. No hay que ignorar que los últimos acontecimientos a nivel mundial han transformado radicalmente la forma como se realizan los trabajos, en donde la reingeniería y la tecnología han adquirido preponderancia.

Respecto de este tema, Robbins (2004) aclara que la satisfacción del cliente está relacionada con el proceso de mejora continua de la organización, en donde la reingeniería de

procesos permite diseñar una versión mejorada de la anterior, la cual se desarrolla con la evaluación y mejora de las competencias de los colaboradores y permite destacar a la empresa sobre la competencia.

En términos específicos, es un proceso mediante el cual un producto o servicio se renueva y se actualiza a través de la introducción de nuevas técnicas o tecnologías. De manera similar, sucede con la implementación de una idea exitosa o innovadora. El objetivo final es crear un nuevo valor, por tanto, el autor considera que el pensamiento que debe priorizar es que “lo bueno no es bastante bueno”.

Sobre este tema e introduciendo a la agencia de comunicación, se considera pertinente introducir el proyecto de objetivos de desarrollo sostenible, generado por las Organización de Naciones Unidas, cuyo principal interés es fomentar la conciencia social ambiental, el cual es un asunto que actualmente se encuentra en tendencia y ha sido considerado en proyectos y campañas generadas comentadas a continuación:

- ✓ **Objetivos de desarrollo sostenible – Naciones Unidas.** Este proyecto creado en el 2015 y fortalecido en el 2020, producto de la pandemia. Es una iniciativa de las Naciones Unidas, cuyo fundamento es establecer un conjunto de objetivos globales que componen una agenda de desarrollo sostenible con el interés de erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad para todos. Este plan comprende 18 objetivos, pero solo se hará referencia a los desarrollados en los proyectos y en las campañas de difusión asociadas y elaboradas por la agencia de comunicación Constructores de Sueños S.A.:
- **Agua limpia y saneamiento.** La iniciativa en este aspecto es sobre la concientización del cuidado y la falta de acceso al agua de un 33% de la población

mundial, sobre el que se hace énfasis al rescate de su preciado valor y al uso indispensable de este.

Figura 17

Iniciativas de concientización sobre el uso del agua. agencia de comunicación Constructores de Sueños S.A.



Fuente: Agencia de comunicación Constructores de Sueños S.A. (2023)

- **Trabajo decente y crecimiento económico.** Este apartado pretende impulsar un crecimiento inclusivo y sostenido de la comunidad con el fin de mejorar los estándares de vida. Específicamente, apunta a la sostenibilidad medioambiental y a la igualdad de género, que se trabaja mediante el apoyo a pequeñas y medianas empresas, así como a los trabajadores del sector informal con programas de recuperación económica; este objetivo trabaja en conjunto con los mencionados a continuación:
 - ✓ Fin de la pobreza
 - ✓ Educación de calidad
 - ✓ Igualdad de género

- ✓ Reducción de las desigualdades
- ✓ Cuidades y comunidades sostenibles

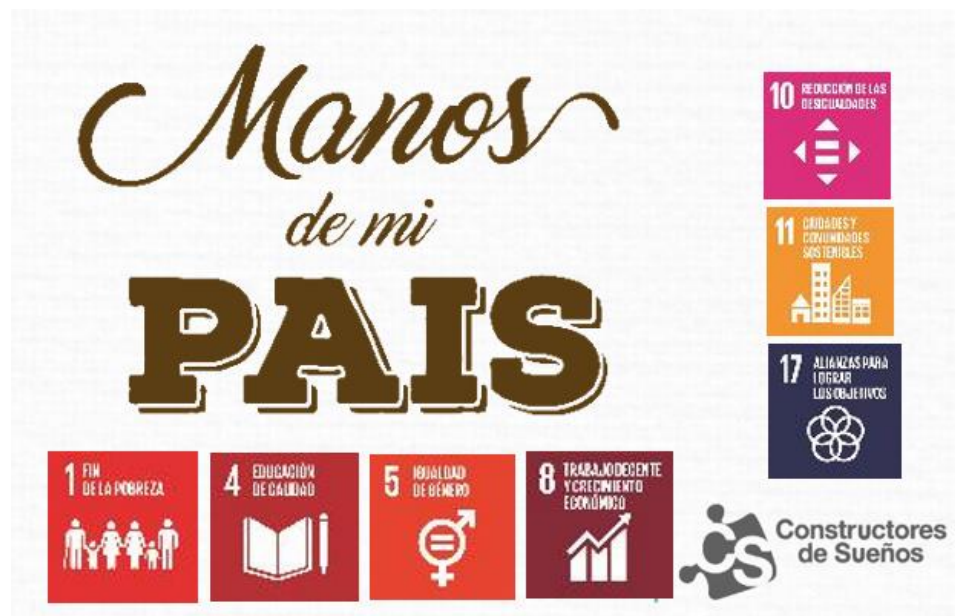
Es importante destacar el proyecto denominado “**Manos de mi País**” de la agencia de comunicación, debido a que abarca todos los objetivos mencionados, propiciando una economía verde con base en la inclusión, colaborando con eliminar la pobreza, promover la educación y la igualdad de género, generar trabajo y alianzas estratégicas, procurando fortalecer la creación de ciudades sostenibles.

- **Alianzas para lograr los objetivos.** Este objetivo pretende establecer alianzas inclusivas que pueden ser, desde locales, hasta mundiales, cuyo interés común es la cooperación, las personas y el planeta, que permitan promover proyectos de desarrollo económico hacia una economía verde.

Nuevamente, se rescata el noble esfuerzo del proyecto “Manos de mi País”, donde se establecen alianzas entre la agencia de comunicación, las empresas privadas y el sector informal económico en procura del fortalecimiento de una economía verde.

Figura 18

Proyecto Manos de mi País – ONU Objetivos de desarrollo sostenible



Fuente: Agencia de comunicación Constructores de Sueños S.A. (2023)

Producción y consumo responsable. Este objetivo se refiere al uso desmedido de los recursos naturales, lo cual afecta al medio ambiente, generando efectos destructivos en el planeta. Este plan de recuperación pretende hacer una concientización del uso medido de recursos con el fin de promover un desarrollo y la supervivencia de futuras generaciones, sobre lo cual se sugiere hacer cambios que mejoren las condiciones ambientales, dentro los que se pueden mencionar los siguientes:

- ✓ Una producción con consciencia ambiental.
- ✓ Promover el uso de bombillas energéticamente eficientes.
- ✓ Contribuir con la gestión del reciclaje.

- ✓ Aumentar la eficiencia de recursos.
- ✓ Promover estilos de vida sostenibles hacia una economía verde.

Figura 19

Iniciativas de concientización sobre el reciclaje. agencia de comunicación Constructores de Sueños S.A.



Fuente: Agencia de comunicación Constructores de Sueños S.A. (2023)

En la investigación, este tema será considerado dentro de la innovación y se consultará a los empleados sobre la importancia de promover estas iniciativas que están en vanguardia a nivel mundial. Así mismo, se considera investigar sobre la apertura para incorporar nuevas ideas y sugerencias en procesos y servicios en el equipo de trabajo y a nivel organizacional.

Figura 20

ONU - Objetivos de desarrollo sostenible



Fuente: Organización de Naciones Unidas (2023)

2.2.7.5. Seguridad e higiene en el trabajo. Este concepto definido por Flores (2014) establece un conjunto de normas que permite identificar y corregir los riesgos relacionados con el área de trabajo, dentro de los que se pueden contemplar los accidentes y las enfermedades ocupacionales que consideran los siguientes elementos:

- ✓ Físicos: iluminación, ventilación, temperatura, eliminación de ruido, evaluación del mobiliario y el equipo de trabajo.
- ✓ Psicológicos: buenas relaciones humanas, actividades motivadoras, liderazgo participativo y democrático, eliminación de fuentes de estrés.

Para esto, es necesario generar informes de la situación actual y desarrollar normas y procedimientos en cuanto al tema de seguridad. Es importante aclarar que, a nivel legal, existen reglamentos y estándares de seguridad que se deben cumplir y la responsabilidad recae en un trabajo conjunto de las jefaturas y los empleados.

2.2.7.6. Tecnologías. Los acontecimientos mundiales de los últimos años han generado un repunte de este tema. Para Camacho (2021), la tecnología ha venido a solucionar el impacto provocado por la pandemia en el 2020. Si bien el autor se refiere más a la implementación del teletrabajo, éste es imposible de realizar sin la existencia de otros elementos que lo complementan como uso de la Internet, correo electrónico, softwares, plataformas online aptas para reuniones y *one way* por mencionar algunos de los utilizados.

Se aclara que, en este nuevo orden laboral, la organización cede al control al funcionario, el cual tiene una función más autónoma, sistemática y proactiva, debido a que su trabajo se desarrolla por objetivos. Además, se deben administrar individualmente los temas de automotivación y contacto social.

La tecnología a nivel de recursos humanos es un factor del que ya no se puede prescindir, por tanto, se consulta sobre los siguientes temas, los cuales son necesarios para efectuar el trabajo en forma efectiva:

- El equipo, programas y aplicaciones adecuados para realizar el trabajo.
- La capacidad de Internet es la adecuada
- Frecuencia en incidentes con programas e Internet es la idónea.

2.2.7.7. Valores. El establecimiento de los valores en la organización es fundamental debido a que establecen tipos de comportamiento que debe predominar, tanto a nivel individual, como grupal, los cuales varían de acuerdo con la época, la edad y el género, entre otros aspectos. Robbins (2004) explica que los valores establecen una certeza en la forma de conducirse que es aceptada socialmente, donde se incluyen elementos de juicio de lo bueno o malo y se le aporta una valoración de intensidad sobre su importancia, que, en conjunto, se denomina sistema de valores.

Dentro del comportamiento organizacional, los valores se contemplan para comprender actitudes, las cuales son juicios evaluativos que definen el límite entre lo correcto e incorrecto que lleva implícito el comportamiento final. Según lo definido por la Real Academia Española, los valores contemplados en el presente estudio son los siguientes:

- ✓ **Compromiso.** Se define como una obligación contraída o acuerdo entre dos partes.
- ✓ **Respeto.** Es una consideración sobre el trato hacia otra persona o cosa, debido a la existencia de una causa o justificación que lleva a seguir instrucciones para no causar perjuicio. El respeto es acompañado por cierta sumisión o veneración.
- ✓ **Excelencia.** Hace referencia a una calidad superior que conlleva un aprecio o estima por un trabajo sobresaliente.
- ✓ **Transparencia.** Cualidad de una cosa transparente.
- ✓ **Responsabilidad.** Cargo u obligación moral de personas dignas de crédito.

La investigación evalúa estos temas consultando sobre la conducta reflejada por el equipo de trabajo en relación con sus valores.

2.2.8. Administración del cambio. Los eventos actuales están marcados por la intensidad con que se manejan el cambio, lo cual lleva a las organizaciones a estar en constante reinvención.

Para Kinicki y Kreitner (2003), la administración del cambio posee diversas fuerzas que le impiden realizarlo y menciona que el cambio está relacionado con cualquier alteración organizacional que puede ser en el ámbito personal, la estructura, la tecnología, entre otras.

Para Kinicki y Kreitner (2003), el cambio no se da de la noche a la mañana y requiere de una serie de estrategias para generar una adecuada transición. Algunas de las razones por las que se da la resistencia al cambio son las siguientes:

- ✓ Resistencia individual al cambio generada por la inseguridad, la desconfianza y el temor al fracaso.
- ✓ Resistencia organizacional, debido a una estructura cerrada cuya provocación puede alterar su cultura, por la falta de capacidad de realizarlo o la elección de un momento inoportuno.

Robbins (2004) menciona que, para superar la resistencia al cambio, se requiere de la ayuda de los siguientes elementos:

- ✓ Comunicar al personal que los cambios son necesarios para mejorar organizacionalmente. Así mismo, se debe aclarar cualquier duda relacionada con esta situación.
- ✓ Generar la participación de los colaboradores para permitir el involucramiento directo sobre el cambio.
- ✓ Generar las facilidades para asumir el cambio, lo cual está relacionado con capacitación y asesorías que permitan ejercer una gestión oportuna.
- ✓ Recurrir a la negociación para establecer acuerdos entre las partes.

La gestión de cambio, de acuerdo con Iberdrola (2022), comprende el siguiente procedimiento:

1. Mover a la organización a su nuevo estado, previendo las herramientas necesarias para hacerlo.
2. Comunicar sobre la gestión con el objetivo de generar compromiso.
3. Establecer un plan estratégico sobre la ruta por seguir.
4. Consolidar la información para hacerla realidad.
5. Asegurar el cambio y continuar esta labor a través del tiempo.

Es importante conocer sobre este tema debido a que la realización de una investigación de tal envergadura suele sugerir cambios que no siempre son fáciles de asimilar. El objetivo de conocer en forma anticipada sobre esta gestión es establecer una forma más organizada de proceder, cuyo objetivo final será mejorar la organización.

Figura 21

La gestión del cambio



Fuente: Iberdrola (2022)

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3. Marco metodológico

El marco metodológico, como lo explica Franco (2011), es un conjunto de acciones, cuyo objetivo es analizar y describir el problema planteado, utilizando herramientas previamente establecidas, las cuales permiten observar y recolectar la información del fenómeno en estudio. Su objetivo final es esclarecer una hipótesis por estudiar que surge de la indagación contenida en el marco teórico.

3.1. Enfoque de la investigación

En relación con el enfoque de la investigación, para Feria, Blanco y Valledor (2019), citando a Pérez (2009), el planteamiento del trabajo está relacionado con el problema de la investigación. En el caso del presente estudio, es conocer el estado actual del clima organizacional de la agencia de comunicación Constructores de Sueños S.A.; con la obtención de resultados, se procede a proponer recomendaciones sobre las oportunidades de mejora que estén en condición “Por mejorar” y “Bajos resultados” que surjan del estudio del año 2023.

La investigación cuantitativa definida por el autor busca estandarizar los instrumentos que están previamente establecidos. Dentro de sus características, se encuentra la facilidad para la obtención y comprensión de los datos. A su vez, su carácter anónimo colabora con manejar la información sensible, por tanto, la herramienta por utilizar será el cuestionario, mientras los datos recolectados serán para demostrar cuán generalizadas están las percepciones de la población sobre el tema de clima organizacional en la agencia de comunicación.

Por otra parte y aunque no se contempla dentro de esta investigación, es importante aclarar que existen otros tipos de investigaciones, dentro de las cuales se puede encontrar la de tipo cualitativa que, según Hernández (2010), es más descriptiva y se interpretan los fenómenos a través

de las percepciones percibidas por los involucrados. Ello le da un carácter más subjetivo, y la herramienta utilizada, por lo general, suele ser la entrevista y, por último, se encuentra la investigación mixta, la cual abarca todas las características planteadas en la investigación cuantitativa y cualitativa.

3.2. Método de la investigación

El término de investigación científica definido por Cruz, Olivares y González (2014), aclara que “es una actividad que debe realizarse de manera sistemática, controlada y crítica” (p. 68). Tiene el objetivo de esclarecer una incógnita la que puede ser de diversa índole, como el descubrir un fenómeno, resolver problemas, entre otros. Así mismo, sobre el método de esta investigación o estrategia para obtener la información que tiene como objetivo resolver la incógnita, tal como lo definen Feria, Blanco y Valledor (2019), se perfila de la siguiente forma:

3.2.1. Transversal. La investigación transversal explica que el estudio se realiza en el presente en un tiempo específico, aplicando este concepto al trabajo. El estudio se va a desarrollar en febrero del 2023 y es la única que se va a realizar por parte de la investigadora

3.2.2. Descriptivo. En la investigación descriptiva, se obtienen y se describen los resultados obtenidos de una población, lo cual define, de manera precisa, esta exploración, debido a que el estudio permitirá obtener cifras sobre los diferentes temas que componen el clima organizacional de la agencia de comunicación, los cuales serán analizados para obtener conclusiones y recomendaciones sobre las variables que obtengan resultados en condición “Por mejorar” y “Bajos resultados”.

3.2.3. Observacional. La investigación observacional es la más sencilla y antigua. El autor menciona que reúne varias características, las cuales, de antemano, se aclara que se cumplen a cabalidad:

- ✓ Se obtiene la información de primera fuente que, en este caso, es la población de la agencia de comunicación.
- ✓ Requiere de la confección de instrumentos. Para esta investigación, se utilizará un cuestionario sobre los diferentes temas que componen el clima organizacional.
- ✓ Se describe el fenómeno del que se generarán recomendaciones.
- ✓ El investigador no interviene en el estudio.

3.2.4. Prospectiva. El término prospectiva mencionado por López (2016) es identificar un futuro probable no solo para anticiparse a los acontecimientos, sino para analizar y anticipar las estrategias que permitan diseñar un futuro deseado. La investigación cumple con este término, pues servirá para obtener información que facilite la toma de decisiones sobre las oportunidades de mejora generadas en el estudio del clima organizacional. Además, esta investigación forma parte de los objetivos del planeamiento estratégico 2023 de la agencia de comunicación Constructores de Sueños S.A.

3.3. Fuentes de información

Es importante mencionar de dónde proviene la información teórica, así como los sujetos por investigar, lo cual se mencionará a continuación.

3.3.1. Textos utilizados. Dentro de las fuentes de información primaria, se consideran los libros cuyos temas principales corresponden a administración, administración de recursos

humanos y comportamiento organizacional, cuyos autores son lo que han estado más en tendencia a lo largo de los años y describen las diversas teorías relacionadas, específicamente, son los señores Robbins y Chiavenato. En relación con los libros utilizados, se mencionan a continuación:

Idalberto Chiavenato:

- ✓ Chiavenato, I. (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. (Traducción 1ª Ed portugués). McGraw-Hill Interamericana S. A.
- ✓ Chiavenato, I. (2007). *Administración de personal, el capital humano de las organizaciones*. Octava edición, Mc Graw-Hill Interamericana S.A.
- ✓ Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. McGraw-Hill Companies Inc.
- ✓ Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. McGraw-Hill Companies Inc.

Stephen Paul Robbins:

- ✓ Robbins, S. (2000). *Administración*. (6ª. Ed.). Pearson Educación.
- ✓ Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. (10ª Ed.). Pearson Educación.
- ✓ Robbins, S. (2009). *Comportamiento organizacional*. (13ª Ed.). Pearson Educación.

En cuanto a las fuentes secundarias, se recurre, por medio de repositorios, a la investigación de tesis de grado que fueron elaboradas a nivel nacional e internacional. Así mismo, se exploran estudios como los realizados en el INA por el Grupo Dando en el 2020 y, de la misma forma, se indaga en revistas, publicaciones y sitios web relacionados con el tema, lo cual permitió definir un formato del trabajo por realizar.

3.3.2. Población. La población, como lo mencionan Feria, Blanco y Valledor (2019), es el conjunto de individuos que comparten la mayor cantidad de características comunes sobre una investigación por realizar; sobre lo anterior, cabe mencionar que el grupo de estudio que se va a explorar tiene como factor común ser empleado de la agencia de comunicación Constructores de Sueños S.A. La población total se compone de 9 empleados y, al ser un grupo pequeño, se procederá a realizar la investigación con el 100% de la población. Es importante mencionar que se cuenta con la aprobación del grupo en estudio para realizar esta investigación.

Con respecto a este tema, también es importante aclarar el concepto de muestra a pesar de que no será utilizado en la investigación. En relación con dicho concepto, Hernández (2010) indica que la muestra es un subconjunto de la población, el cual reúne sus mismas características y, por ende, lo representa; sobre la definición anterior, es importante recalcar que la exploración corresponderá al 100% de la población debido a que es muy pequeña, la cual está compuesta por nueve personas, razón por la cual no habrá muestra como tal.

3.4. Variables o unidades de análisis

Sobre el término variable, Feria, Blanco y Valledor (2019) señalan que se utiliza para establecer el promedio o la tendencia más utilizada. En relación con este estudio, a las variables incluidas dentro del marco teórico, se les ha dado un carácter cuantitativo y corresponden a 17 factores de clima organizacional, sobre las que se ha confeccionado un cuestionario compuesto por 47 preguntas. Por otra parte, se deben considerar los siguientes tipos de definiciones:

- ✓ Definición operacional. Este concepto definido por Hernández (2010) aclara que es el conjunto de procedimientos establecidos para medir una variable. Sobre lo anterior, se

esclarece que las variables serán evaluadas a través de un cuestionario que será enviado por la plataforma Geogle Forms. La herramienta será contestada por el usuario, el cual enviará la información completa en línea, debido a que la herramienta permite establecer que todas las preguntas deben ser contestadas. Ello garantiza la recolección total de la información y, seguidamente, se procede a la recolección y al análisis final.

- ✓ Definición instrumental. Arroyo (2022) aduce que este concepto sirve para esclarecer cómo se estudiarán las variables y se establecen los instrumentos utilizados para recolectar la información. En ese sentido, se debe cumplir con dos requisitos básicos: el primero es garantizar que se obtengan resultados similares al aplicar la herramienta varias veces, mientras el segundo se refiere a medir la variable con exactitud y veracidad. Para este estudio, las variables se estudiarán en forma cuantitativa y el instrumento por utilizar es el cuestionario, el cual está compuesto por 17 variables establecidas en el cuadro presentado más adelante, para el que se elaboraron 47 preguntas con el objetivo de identificar la percepción de los colaboradores sobre el clima organizacional de la agencia de comunicación Constructores de Sueños S.A.

Las variables para el presente estudio serán las siguientes:

Cuadro 1

Cuadro de objetivos específicos, variables y definición operacional e instrumental

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLES		OPERACIONAL	INSTRUMENTAL
I. Valorar los aspectos tangibles que ofrece la agencia de comunicación Constructores de Sueños S.A. a sus empleados, dentro de los cuales se pueden considerar: las instalaciones físicas, los sistemas informáticos, la remuneración, la capacitación, la promoción y el nivel de innovación.	1	Instalaciones físicas	Google Forms	Cuantitativa Cuestionario
	2	Tecnologías	Google Forms	Cuantitativa Cuestionario
	3	Remuneración	Google Forms	Cuantitativa Cuestionario
	4	Capacitación	Google Forms	Cuantitativa Cuestionario
	5	Promoción	Google Forms	Cuantitativa Cuestionario
	6	Innovación	Google Forms	Cuantitativa Cuestionario
II. Realizar un diagnóstico de la agencia de comunicación Constructores de Sueños S.A. relacionado con la comunicación interna y el liderazgo.	7	Comunicación	Google Forms	Cuantitativa Cuestionario
	8	Liderazgo	Google Forms	Cuantitativa Cuestionario
III. Valorar los aspectos intangibles de relaciones humanas como la motivación, compañerismo y trabajo en equipo. De igual importancia, se considera valorar las percepciones del colaborador acerca de la agencia de comunicación Constructores de Sueños S.A. en relación con el sentido de pertenencia y la aplicación de valores organizacionales asociados (compromiso, responsabilidad, respeto, excelencia y transparencia).	9	Compañerismo	Google Forms	Cuantitativa Cuestionario
	10	Motivación	Google Forms	Cuantitativa Cuestionario
	11	trabajo en equipo	Google Forms	Cuantitativa Cuestionario
	12	Sentido de pertenencia	Google Forms	Cuantitativa Cuestionario
	13	Respeto	Google Forms	Cuantitativa Cuestionario
	14	Excelencia	Google Forms	Cuantitativa Cuestionario
	15	Transparencia	Google Forms	Cuantitativa Cuestionario
	16	Responsabilidad	Google Forms	Cuantitativa Cuestionario
	17	Compromiso	Google Forms	Cuantitativa Cuestionario

Fuente: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo

(2023)

3.5. Instrumentos

3.5.1. Cuestionario. El instrumento por utilizar será el cuestionario, el cual es de carácter estructurado y con preguntas cerradas debido a tres factores primordiales:

- ✓ Permite obtener la información cuantitativa.
- ✓ Brinda facilidad en la recolección de datos.
- ✓ Facilita la comprensión de los datos obtenidos.
- ✓ Es de carácter anónimo, lo cual facilita el tratamiento de la información sensible.

El objetivo del cuestionario es recolectar información referente a las percepciones de los colaboradores sobre el tema de clima organizacional. Acerca de este instrumento, los autores Feria, Blanco y Valledor (2019) mencionan que es un documento que contiene un conjunto de preguntas necesarias para realizar la investigación, el cual es elaborado sin intervención del experto. En relación con ambas características, la herramienta cumple con los requisitos establecidos.

El cuestionario estructurado para la investigación consta de 47 preguntas, las cuales se dividen en 17 variables diferentes que componen el clima organizacional y se tiene la posibilidad de responder de 1 a 10, siendo 1 la respuesta más baja y 10 la respuesta más alta.

Sobre la información recolectada, se obtendrán los datos de cada consulta y del promedio por variable, las que están organizadas por nivel según el puntaje obtenido.

3.5.2. Cuadros. Con esta información, se elaborará un cuadro resumen en el anexo 2, que se dispone en orden descendente y con identificación por color con la siguiente información:

- ✓ Valoración total por pregunta
- ✓ Valoración total del promedio variable.

- ✓ Valoración total del promedio por nivel de identificación.
- ✓ Valoración total del estudio.

Así mismo, se elaboran 15 cuadros más que contendrán la información correspondiente para las variables con más de una pregunta.

3.5.3. Gráficos. Sobre los gráficos, la autora considera que las gráficas de barras y de columnas se utilizan para cotejar las diferencias establecidas entre grupos de investigación. A pesar de que este estudio comprende solo una población, los gráficos sirven para establecer comparaciones entre:

- ✓ Las preguntas que pertenecen a una variable.
- ✓ Las variables que pertenecen a un nivel.
- ✓ Los distintos niveles establecidos.
- ✓ Para el total de niveles de preguntas y variables investigadas.

Sobre los tipos de gráficos mencionados, se considera lo siguiente:

- ✓ **Gráfico de columnas.** Las categorías se organizan en el eje horizontal y los valores en el eje vertical.
- ✓ **Gráfico de barras.** Las categorías se ubican en el eje vertical y los valores en el eje horizontal. Este último se utiliza cuando las categorías son amplias, tal como sucede cuando son descriptivas y con preguntas.

Figura 22**Gráficos de barras y de columnas**











Fuente: WordPress.com (2016)

Por otra parte, se utilizará la nomenclatura de colores (rojo, amarillo y verde), la cual permitirá una mejor comprensión visual de los datos recolectados de la siguiente forma:

- ✓ **Zona verde.** Si el promedio obtenido es superior a 8, se encuentra en condición de “Altos resultados” y se establece que existe un buen cumplimiento del factor evaluado.
- ✓ **Zona amarilla.** Si el promedio obtenido está entre 7 y 7,9, el factor evaluado está por debajo del nivel deseable y se encuentra en condición “Por mejorar”. Sobre este nivel, se deben implementar mejoras focalizadas.
- ✓ **Zona roja.** Si el promedio obtenido es inferior a 6,9, el factor evaluado está con bajo desempeño y se encuentra en condición de “Bajos resultados”. Por lo tanto, deben realizarse transformaciones generales y profundas para implementar mejoras.

Figura 23

Indicadores de los gráficos por color

									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
“Bajos resultados”						“Por mejorar”		“Altos resultados”	

Fuente: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo (2023)

La información se graficará de la siguiente forma:

- ✓ Promedio de los estimados totales de las variables, lo cual incluye la valoración total de la investigación, identificando por color los distintos niveles y variables que componen el estudio (1 gráfico).
- ✓ Promedio de las valoraciones por nivel catalogados como “Altos resultados”, “Por mejorar” y “Bajos resultados” (1 gráfico).
- ✓ Promedio de la valoración por nivel de “Altos resultados” con sus variables asignadas (1 gráfico).
- ✓ Promedio de la valoración por nivel de “Por mejorar” con sus variables asignadas (1 gráfico).
- ✓ Promedio de la valoración por nivel de “Bajos resultados” con sus variables asignadas (1 gráfico).
- ✓ Promedio de las variables que tengan más de una pregunta relacionada (13 gráficos).

3.6. Proceso para la recolección y análisis de datos

La organización del estudio permite delimitar el procedimiento por seguir para obtener un orden adecuado y oportuno de la información.

3.6.1. Proceso para la recolección. Para la recolección de los datos, se determinó utilizar la herramienta de Google Forms, la cual posee la facilidad de elaborar un cuestionario con la información referente al estudio por realizar. Dicho cuestionario será compartido a través de un link que podrá ser accedido a través del correo electrónico y por dispositivos móviles (teléfonos). Los resultados obtenidos son enviados por el entrevistado en línea y en forma inmediata. Serán estudiados y evaluados por la investigadora.

Para Cruz y González (2014), la estadística tiene un papel fundamental en la recolección de datos, los cuales son fundamentales para el análisis y la descripción de los resultados obtenidos. Para lograr un correcto procesamiento de la información, se establece el siguiente procedimiento:

1. **Orden de datos.** Se procede a ordenar la información de la siguiente forma:
 - ✓ Por totales de cada pregunta.
 - ✓ Promedio obtenido por cada variable.
 - ✓ Se identifica cada variable por color.
 - ✓ Se ordenan las variables por color y por orden descendente según su calificación.
 - ✓ Se ubican las variables en los niveles mencionadas anteriormente con las denominaciones “Buenos resultados”, “Por mejorar” y “Bajos resultados”.
2. **Confección de cuadros.** Se procede a elaborar los cuadros para ordenar la información por puntaje, por color y por nivel de la siguiente forma:

- ✓ Cuadro total con la información obtenida. Este cuadro se encontrará en el anexo 2. En él, se presentan todas preguntas con las variables relacionadas, que ya están previamente ordenadas por nivel, por color y en orden descendente; así mismo, en la parte final, se encuentra el puntaje total de la investigación.
 - ✓ Se elabora un cuadro por cada variable con el detalle de la puntuación obtenida y de las preguntas relacionadas (15 cuadros).
3. **Confección de gráficos.** Se confeccionan los gráficos de barras y de columnas, los cuales contienen la nomenclatura de color según el nivel al que pertenecen de la siguiente forma:
- ✓ Promedio de los estimados totales de las variables, que incluye la valoración total de la investigación (1 gráfico).
 - ✓ Promedio de las valoraciones por nivel catalogados como “**Altos resultados**”, “**Por mejorar**” y “**Bajos resultados**” (1 gráfico).
 - ✓ Promedio de la valoración por nivel de “**Altos resultados**” con sus variables relacionadas (1 gráfico).
 - ✓ Promedio de la valoración por nivel de “**Por mejorar**” con sus variables relacionadas (1 gráfico).
 - ✓ Promedio de la valoración por nivel de “**Bajos resultados**” con sus variables relacionadas (1 gráfico).
 - ✓ Promedio de las variables que tengan más de una pregunta relacionada (13 gráficos).

3.6.2. Análisis de los datos. Para el análisis de la información, se procederá de los datos generales a los específicos, de la forma que se comentará a continuación:

1. Se definirán los totales por pregunta.
2. Se establecerán los promedios establecidos para cada variable según las preguntas relacionadas.
3. Las variables se ordenarán en tres niveles de acuerdo con el puntaje obtenido:
 - ✓ “Altos resultados”.
 - ✓ “Por mejorar”.
 - ✓ “Bajos resultados”.
4. Se argumentará sobre los datos obtenidos en cada variable de acuerdo con el resultado obtenido y con la sección asignada.
5. Se generarán conclusiones en forma puntual por cada variable.
6. Se generarán las conclusiones y recomendaciones generales, cuyo orden se establece por prioridad de ejecución, dejando al final los temas que están condicionados por el presupuesto o por la confección de otros estudios relacionados necesarios para la toma de decisiones. De esta forma, se establecerán las conclusiones y recomendaciones generales para los siguientes temas:
 - ✓ El equipo de trabajo.
 - ✓ Las relaciones humanas.
 - ✓ La coordinación de departamentos y el trabajo entregado.
 - ✓ La comunicación.
 - ✓ El liderazgo.

- ✓ La innovación.
- ✓ La promoción.
- ✓ Las instalaciones físicas.
- ✓ La remuneración.

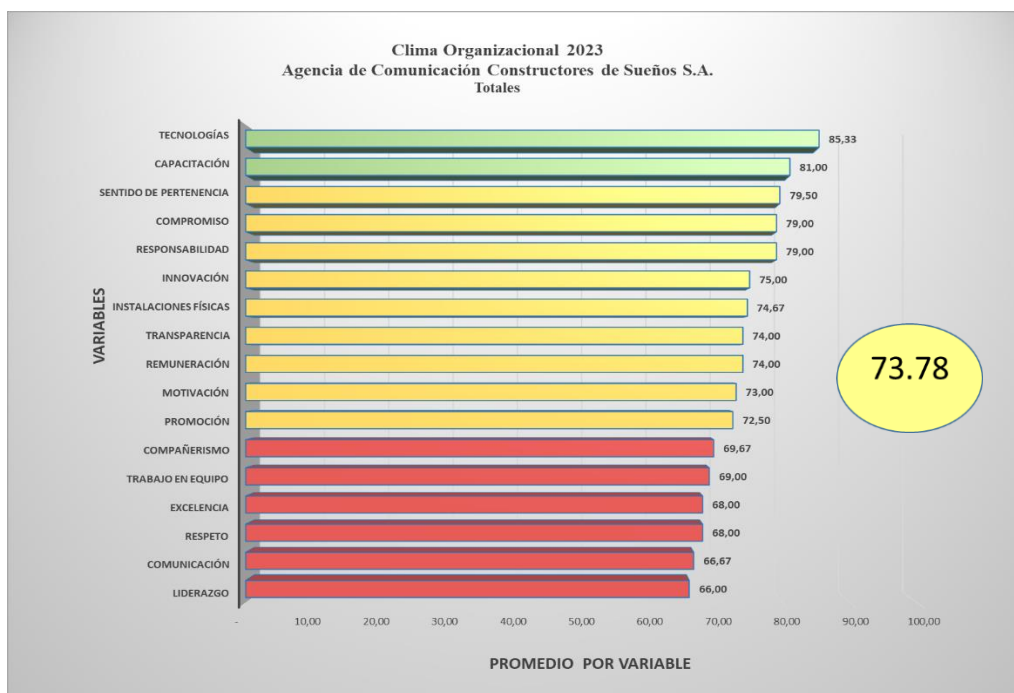
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS

4. Análisis de resultados

Sobre los datos recolectados en la encuesta de clima organizacional de la agencia de comunicación Constructores de Sueños S.A., se determina que, a nivel general, se obtiene una calificación de 73.78. Esta valoración sitúa a la agencia en una condición “Por mejorar”, lo cual implica que está por debajo del nivel deseable y se deben realizar transformaciones focalizadas para promover el clima interno de la organización.

Gráfico 1

Clima organizacional 2023 agencia de comunicación Constructores de Sueños S.A.



Nota: Cuestionario aplicado a 9 personas correspondientes al 100% de la población

Fuente: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo (2023)

4.1. Datos del promedio por nivel

Continuando con el análisis, se determinan las valoraciones establecidas por cada nivel, las cuales, desde un inicio, se delimitaron de la siguiente manera:

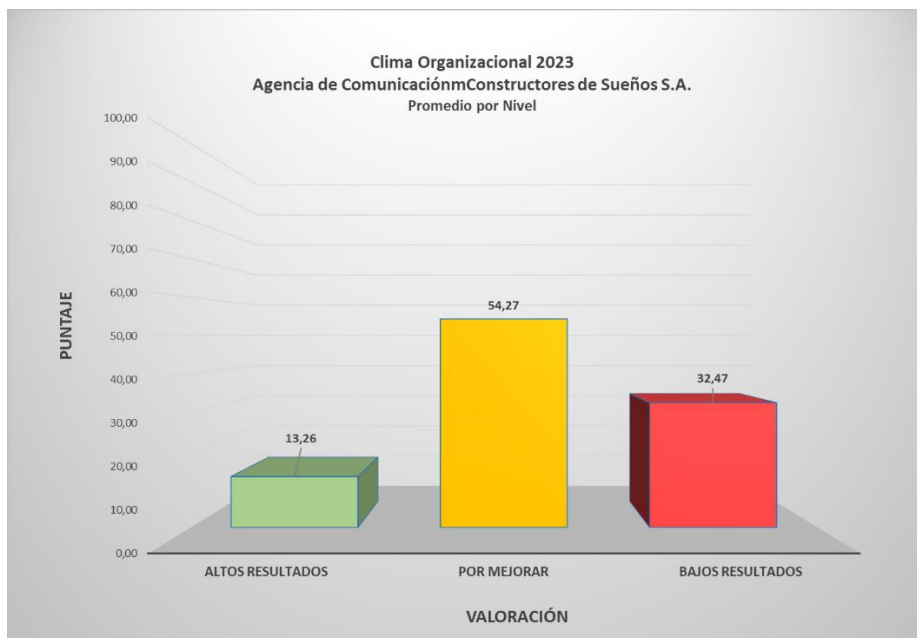
- ✓ “Altos resultados”, con valoración superior a 8 e identificado con color verde. Las variables que tienen este color tienen un buen cumplimiento del factor evaluado.
- ✓ “Por mejorar”, con puntaje obtenido de 7 a 7,9 y se reconocen con color amarillo. Se definen para las variables que están por debajo del nivel deseable y requieren mejoras focalizadas.
- ✓ “Bajos resultados”, la calificación inferior a 6,9 y se distinguen con el color rojo. Corresponde a los factores a los que se deben realizar transformaciones generales y profundas para implementar mejoras.

Por otra parte, en relación con los resultados obtenidos, se aclara que:

- ✓ “Altos resultados”, obtiene un puntaje de 13,26, que se asocia al buen cumplimiento de resultados.
- ✓ “Por mejorar”, obtiene un puntaje de 54,27, lo cual significa que la mayoría de las variables se encuentran en este rango, las que se encuentran por debajo del nivel deseable. Además, requieren transformaciones focalizadas.
- ✓ “Bajos resultados” obtiene un puntaje de 32,47, lo cual significa que una tercera parte tiene variables que requieren la intervención inmediata a partir de la transformación profunda y con implementación de mejoras.

Gráfico 2

Clima organizacional 2023, promedio por nivel



Nota: Cuestionario aplicado a 9 personas correspondientes al 100% de la población

Fuente: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo (2023)

4.2. Datos por nivel y variable

Profundizando en la investigación, se van a estudiar los promedios obtenidos por nivel y, de igual forma, se realizará para las variables asociadas a cada uno.

4.2.1. “Altos resultados”. Este rango obtuvo un promedio de 13.26. Las variables relacionadas con éste son la de tecnologías con 85.33 y la de capacitación con un 81; tal como se mencionó desde un inicio, al tener una calificación alta, se percibe que se tiene un buen cumplimiento y solo se puede recomendar seguir trabajando de la forma como se ha venido haciendo actualmente.

Gráfico 3

Clima organizacional 2023 “Altos resultados”



Nota: Cuestionario aplicado a 9 personas correspondientes al 100% de la población

Fuente: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo (2023)

4.2.2. “Por mejorar”. En esta valoración, se incluyen las variables que se encuentran en el rango de 7 a 7.9 consideradas por debajo del nivel deseable que requieren transformaciones focalizadas, tal como se percibe en el siguiente gráfico:

Gráfico 4

Clima organizacional 2023 "Por mejorar"



Nota: Cuestionario aplicado a 9 personas correspondientes al 100% de la población

Fuente: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo (2023)

En esta sección, se encuentran las variables de sentido de pertenencia, compromiso, responsabilidad, innovación, instalaciones físicas, transparencia, remuneración, motivación y promoción, las cuales se detallarán a continuación.

4.2.2.1. Sentido de pertenencia. Este factor obtuvo una calificación de 79.50, la cual se considera aceptable debido a que está cerca del nivel deseable. Con respecto a las consultas realizadas, con un 85, manifiesta recibir comentarios positivos, y con un 83, se puede ubicar al

sentimiento de orgullo al laborar para la agencia de comunicación. Estas valoraciones se encuentran en un nivel óptimo. Con datos un poco más bajos, se encuentra la percepción interna del colaborador que manifiesta tener dudas en cuanto a la estabilidad laboral con un 77, mientras con un 73, se valora la posibilidad de trasladarse a otro trabajo. Sobre esta variable, es importante consolidar la imagen de la agencia en la percepción de los colaboradores.

Gráfico 5

Sentido de pertenencia



Nota: Cuestionario aplicado a 9 personas correspondientes al 100% de la población

Fuente: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo (2023)

Cuadro 2*Sentido de pertenencia*

PREGUNTAS REALIZADAS		TOTAL POR PREGUNTA	PROMEDIO POR VARIABLE
33	¿Siento orgullo de trabajar en la agencia de comunicación Constructores de Sueños S.A.?	83	79,50
34	¿La agencia de comunicación Constructores de Sueños S.A. es una organización estable para trabajar?	77	
35	¿Si me ofrecieran trabajo en otra organización con las mismas condiciones laborales, me quedaría laborando en la agencia de comunicación Constructores de Sueños S.A.?	73	
36	¿He escuchado comentarios positivos sobre la agencia de comunicación Constructores de Sueños S.A.?	85	

Nota: Cuestionario aplicado a 9 personas correspondientes al 100% de la población

Fuente: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo (2023)

4.2.2.2. Compromiso. Esta variable obtuvo una puntuación de 79, la cual se considera como aceptable debido a que está cerca del nivel deseable; analizando los datos, se puede entender que casi siempre se cumple con los tiempos y el compromiso adquirido con los clientes.

Cuadro 3*Compromiso*

PREGUNTAS REALIZADAS		TOTAL POR PREGUNTA	PROMEDIO POR VARIABLE
47	¿Sobre trabajo entregado al cliente, se cumple con el tiempo establecido y el compromiso adquirido?	79	79,00

Nota: Cuestionario aplicado a 9 personas correspondientes al 100% de la población

Fuente: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo (2023)

4.2.2.3. Responsabilidad. Este valor se calificó con un promedio de 79, el cual se considera aceptable debido a la cercanía con el nivel superior. A partir del resultado, se interpreta que, en la mayoría de los casos, se cumple con el nivel de responsabilidad.

Cuadro 4

Responsabilidad

PREGUNTAS REALIZADAS		TOTAL POR PREGUNTA	PROMEDIO POR VARIABLE
46	¿En mi equipo de trabajo, se demuestra un alto nivel de responsabilidad para cumplir las metas y los altos estándares de calidad?	79	79,00

Nota: Cuestionario aplicado a 9 personas correspondientes al 100% de la población

Fuente: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo (2023)

4.2.2.4. Innovación. El promedio obtenido para esta variable es de 75. Sobre las preguntas consultadas, se califica con un 79 el trabajar con los objetivos de desarrollo sostenible; con un 77, se evalúan las propuestas innovadoras del grupo de trabajo, mientras, con un 69, se considera la apertura hacia las nuevas ideas y sugerencias. El análisis sugiere que, para los colaboradores, es importante trabajar con los objetivos de desarrollo sostenible. También se aclara que sí existen propuestas innovadoras del equipo de trabajo, pero se requieren mejores oportunidades de valoración.

Gráfico 6

Innovación



Nota: Cuestionario aplicado a 9 personas correspondientes al 100% de la población

Fuente: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo (2023)

Cuadro 5

Innovación

PREGUNTAS REALIZADAS		TOTAL POR PREGUNTA	PROMEDIO POR VARIABLE
13	¿Existe apertura para incorporar nuevas ideas y sugerencias realizadas por el equipo de trabajo en procesos o servicios?	69	75,00
14	¿Considero importante que la empresa trabaje, en sus proyectos, los objetivos de desarrollo sostenible?	79	
15	¿En nuestra área de trabajo, proponemos formas innovadoras de hacer las tareas?	77	

Nota: Cuestionario aplicado a 9 personas correspondientes al 100% de la población

Fuente: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo (2023)

4.2.2.5. Instalaciones físicas. Esta variable obtuvo una calificación de 74.67. En relación con las preguntas relacionadas, se determina que las instalaciones físicas obtuvieron un puntaje de 78, mientras a los elementos que brindan confort y seguridad, se les da una valoración de 73 a cada uno. El análisis refiere que las instalaciones, a pesar de estar por debajo del área de buen cumplimiento, tienen una calificación aceptable por estar cercanas al nivel superior. Por otra parte, los colaboradores opinan que es necesario realizar una evaluación en cuanto a los factores de salud ocupacional, tales como temperatura, iluminación y ventilación, además del tema de la seguridad.

Gráfico 7

Instalaciones físicas



Nota: Cuestionario aplicado a 9 personas correspondientes al 100% de la población

Fuente: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo (2023)

Cuadro 6*Instalaciones físicas*

PREGUNTAS REALIZADAS		TOTAL POR PREGUNTA	PROMEDIO POR VARIABLE
1	¿Las instalaciones físicas, donde laboro, son las adecuadas para realizar mis funciones?	78	74,67
2	¿Mi área de trabajo cuenta con el confort necesario? (temperatura, iluminación, ventilación, ruido)	73	
3	¿Mi lugar de trabajo cuenta con las condiciones de seguridad necesarias? (extintor, señalización)	73	

Nota: Cuestionario aplicado a 9 personas correspondientes al 100% de la población

Fuente: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo (2023)

4.2.2.6. Transparencia. Sobre el valor de la transparencia, se obtuvo un promedio de 74. Su calificación consistió en dos preguntas que arrojaron los mismos datos, tanto para la agencia de comunicación, como para el equipo de trabajo. Con base en el resultado obtenido, puede interpretarse que los valores asociados a aspectos como la honradez, la integridad, la objetividad y la probidad son medianamente valorados por ambas partes.

Gráfico 8

Transparencia



Nota: Cuestionario aplicado a 9 personas correspondientes al 100% de la población

Fuente: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo (2023)

Cuadro 7

Transparencia

PREGUNTAS REALIZADAS		TOTAL POR PREGUNTA	PROMEDIO POR VARIABLE
44	¿Mi equipo de trabajo tiene un alto sentido de ética y aplicación de valores?	74	74,00
45	¿La agencia de comunicación Constructores de Sueños S.A. está comprometida con la ética y la aplicación de valores organizacionales?	74	

Nota: Cuestionario aplicado a 9 personas correspondientes al 100% de la población

Fuente: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo (2023)

4.2.2.7. Remuneración. Esta variable obtuvo una calificación de 74 sobre la que se realizaron tres preguntas. Con un 78, se valoraron los beneficios brindados por la agencia de comunicación a sus empleados, mientras con un 72, se estimó para ambas preguntas: la consideración sobre si el salario es competitivo según la competencia y si es el adecuado según la asignación del trabajo asignado. El análisis sobre este aspecto indica que el personal considera que los beneficios brindados por la agencia son aceptables, pero, con respecto al salario, el personal aduce que éste no está bien valorado en relación con la competitividad en el mercado y en cuanto al trabajo asignado.

Gráfico 9

Remuneración



Nota: Cuestionario aplicado a 9 personas correspondientes al 100% de la población

Fuente: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo (2023)

Cuadro 8

Remuneración

PREGUNTAS REALIZADAS		TOTAL POR PREGUNTA	PROMEDIO POR VARIABLE
7	¿Considero que mi salario es adecuado en relación con el trabajo asignado?	72	74,00
8	¿Mi salario es competitivo en comparación con puestos similares en otras agencias de comunicación?	72	
9	¿Los beneficios brindados por la agencia de comunicación son competitivos? (Vacaciones adicionales, parqueo, capacitaciones, bonos por rendimiento)	78	

Nota: Cuestionario aplicado a 9 personas correspondientes al 100% de la población

Fuente: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo (2023)

4.2.2.8. Motivación. La motivación se calificó con un promedio de 73, sobre la cual un 85 manifiesta disfrutar su trabajo. Sin embargo, sobre la estimación de laborar con el equipo de trabajo, se valoró en un 61. El análisis en cuanto a este tema es que los colaboradores disfrutaban de su trabajo, pero se percibe la presencia de conflictos en las relaciones interpersonales. No se aclara si es a nivel personal, laboral, individual o por departamentos.

Gráfico 10

Motivación



Nota: Cuestionario aplicado a 9 personas correspondientes al 100% de la población

Fuente: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo (2023)

Cuadro 9

Motivación

PREGUNTAS REALIZADAS		TOTAL POR PREGUNTA	PROMEDIO POR VARIABLE
27	¿Disfruto y me gusta el trabajo que desempeño?	85	73,00
28	¿Me motiva trabajar con mi equipo de trabajo?	61	

Nota: Cuestionario aplicado a 9 personas correspondientes al 100% de la población

Fuente: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo (2023)

4.2.2.9. Promoción. Esta variable obtuvo un promedio de 72,5. Ambas preguntas relacionadas obtuvieron casi la misma calificación, en las cuales se les consultó acerca de la confianza sobre el

procedimiento de promoción interna y sobre el nivel de crecimiento profesional. El análisis advierte que, para ambas preguntas, los colaboradores consideran que requieren mejorarse.

Gráfico 11

Promoción



Nota: Cuestionario aplicado a 9 personas correspondientes al 100% de la población

Fuente: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo (2023)

Cuadro 10

Promoción

PREGUNTAS REALIZADAS		TOTAL POR PREGUNTA	PROMEDIO POR VARIABLE
11	¿El proceso de promoción interna en la organización es confiable?	72	72,50
12	¿Considero que la agencia de comunicación me permite crecer profesionalmente?	73	

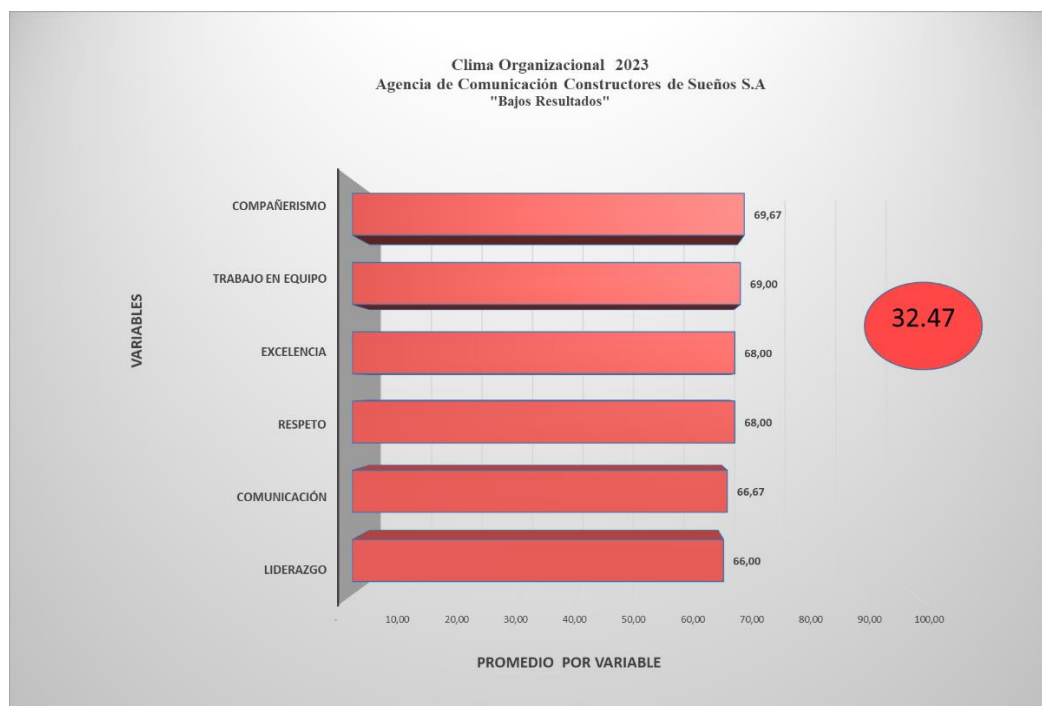
Nota: Cuestionario aplicado a 9 personas correspondientes al 100% de la población

Fuente: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo (2023)

4.2.3. “Bajos resultados”. En esta categoría, se consideran las variables que están en un nivel inferior, las cuales deben trabajarse en forma inmediata. Las variables señaladas con esta calificación sugieren realizar transformaciones generales y profundas sobre las que se deben implementar mejoras. La puntuación obtenida para este nivel fue de 32.47, lo cual corresponde a la tercera parte de los indicadores.

Gráfico 12

Clima organizacional 2023 “Bajos resultados”



Nota: Cuestionario aplicado a 9 personas correspondientes al 100% de la población

Fuente: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo (2023)

Entre los factores considerados en este rango, se encuentran el compañerismo, el trabajo en equipo, la excelencia, el respeto, la comunicación y el liderazgo, los cuales se detallarán a continuación:

4.2.3.1. Compañerismo. El promedio obtenido por esta variable es de 69,67. De las tres preguntas realizadas, la mayor calificación fue obtenida por la pregunta relacionada con las actividades sociales o recreativas realizadas por la agencia de comunicación con un 79. Seguidamente, con un 72, se califica la participación en éstas y, con un 58, se evalúa la actitud de los compañeros cuando se les solicita algún servicio o colaboración.

El análisis supone que los esfuerzos de la agencia de comunicación para procurar un buen ambiente son aceptables debido a la cercanía con el nivel superior. No obstante, el involucramiento de los colaboradores no es el adecuado. Respecto del tema de la actitud de los compañeros, se tiene una valoración muy poco adecuada para cualquier equipo de trabajo, por tanto, dicho aspecto se debe trabajar en forma inmediata.

Gráfico 13

Compañerismo



Nota: Cuestionario aplicado a 9 personas correspondientes al 100% de la población

Fuente: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo (2023)

Cuadro 11

Compañerismo

PREGUNTAS REALIZADAS		TOTAL POR PREGUNTA	PROMEDIO POR VARIABLE
24	¿Mis compañeros responden con buena actitud cuando les solicito algún servicio o colaboración?	58	69,67
25	¿Se desarrollan actividades sociales o recreativas para integrarnos como equipo y reforzar el clima organizacional?	79	
26	¿Participo y me involucro en las actividades sociales o recreativas que promueve la agencia de comunicación?	72	

Nota: Cuestionario aplicado a 9 personas correspondientes al 100% de la población

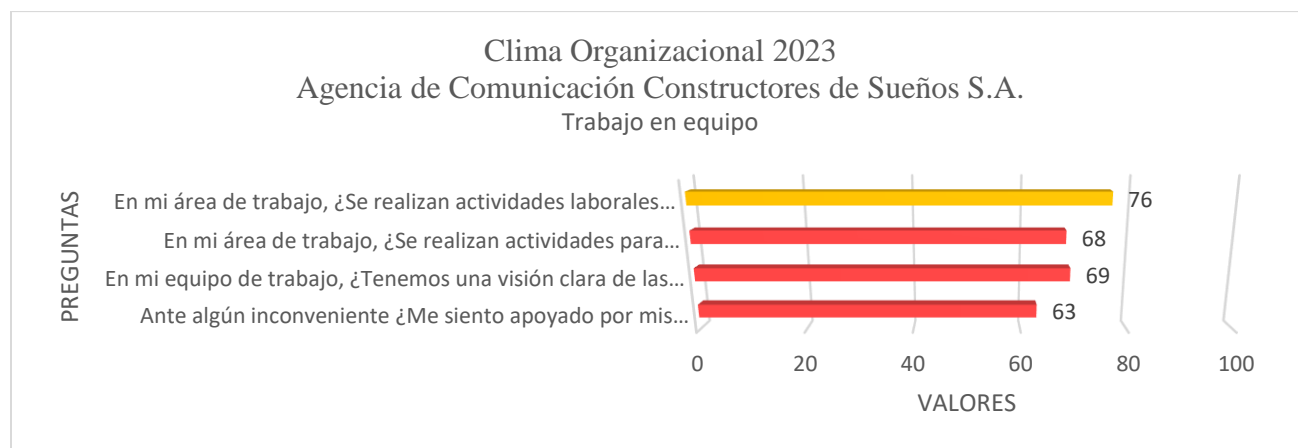
Fuente: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo (2023)

4.2.3.2. Trabajo en equipo. Esta variable obtuvo un promedio de 69. La pregunta que obtuvo mejor calificación es referente a la realización de actividades laborales con un 76. Por otra parte, se estima, con un 69, la claridad sobre las estrategias y metas del equipo. Además, con un 68, se consideran las actividades para fortalecer las relaciones interpersonales, mientras con un 63, se estima el apoyo recibido por parte de los compañeros de trabajo.

El análisis sugiere que existen esfuerzos de la agencia de comunicación para procurar un buen ambiente laboral, pero no se realiza tanto a nivel personal. También se aclara que no están bien definidas las estrategias y metas del equipo. De la misma forma, se refuerza nuevamente que existe una baja evaluación sobre el tema de las relaciones humanas, la cual es una situación que afecta el trabajo en equipo y los resultados de la organización.

Gráfico 14

Trabajo en equipo



Nota: Cuestionario aplicado a 9 personas correspondientes al 100% de la población

Fuente: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo (2023)

Cuadro 12

Trabajo en equipo

PREGUNTAS REALIZADAS		TOTAL POR PREGUNTA	PROMEDIO POR VARIABLE
29	¿Ante algún inconveniente, me siento apoyado por mis compañeros de trabajo?	63	69,00
30	¿En mi equipo de trabajo, tenemos una visión clara de las estrategias y metas del equipo?	69	
31	¿En mi área de trabajo, se realizan actividades para fortalecer las relaciones interpersonales?	68	
32	¿En mi área de trabajo, se realizan actividades laborales para involucrar a todo el equipo de trabajo?	76	

Nota: Cuestionario aplicado a 9 personas correspondientes al 100% de la población

Fuente: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo (2023)

4.2.3.3. Excelencia. Este valor obtuvo una calificación de 68, sobre la cual se evaluó, con un 74, la eficiencia y el trabajo entregado al cliente. A su vez, se evaluó, con un 56, la coordinación entre los diferentes departamentos.

El análisis para este tema es que no existe un nivel adecuado para el valor de la excelencia, el cual se considera muy bajo. Ello repercute en el trabajo de los colaboradores y en la coordinación de los departamentos.

Gráfico 15**Excelencia**

Nota: Cuestionario aplicado a 9 personas correspondientes al 100% de la población

Fuente: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo (2023)

Cuadro 13**Excelencia**

PREGUNTAS REALIZADAS		TOTAL POR PREGUNTA	PROMEDIO POR VARIABLE
41	¿El trabajo entregado es eficiente?	74	68,00
42	¿Las personas de mi equipo de trabajo brindan un trabajo oportuno y de calidad?	74	
43	¿La coordinación entre los distintos departamentos es efectiva?	56	

Nota: Cuestionario aplicado a 9 personas correspondientes al 100% de la población

Fuente: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo (2023)

4.2.3.4. Respeto. Este valor se calificó con un 68. El puntaje proviene de la evaluación de las jefaturas con un 78. En relación con el respeto a la diversidad de los colaboradores, se consideró con un 70. Por otra parte, la igualdad de trato por relación parental, nivel jerárquico y antigüedad se estimó en un 66, mientras la consideración para el nivel de integración y respeto entre las distintas áreas se valoró con un 58. El análisis planteado determina que la calificación obtenida está muy por debajo de los niveles requeridos, los cuales afecta en todos ambientes del clima laboral, sea de índole personal y laboral, individual y por departamentos.

Gráfico 16

Respeto



Nota: Cuestionario aplicado a 9 personas correspondientes al 100% de la población

Fuente: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo (2023)

Cuadro 14**Respeto**

PREGUNTAS REALIZADAS		TOTAL POR PREGUNTA	PROMEDIO POR VARIABLE
37	¿Mi jefatura se expresa en forma respetuosa con los miembros del equipo?	78	68,00
38	¿Existe un clima de integración y respeto entre las distintas áreas de trabajo?	58	
39	¿Los colaboradores somos tratados por igual sin importar la relación parental, el nivel jerárquico o de antigüedad?	66	
40	¿Existe un ambiente de respeto ante la diversidad de los colaboradores?	70	

Nota: Cuestionario aplicado a 9 personas correspondientes al 100% de la población

Fuente: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo (2023)

4.2.3.5. Comunicación. La comunicación se calificó con un 66,67. En relación con ésta, se valoró, con un 72, la comunicación ascendente, con un 66, la claridad y oportunidad de la información que proviene de la administración y, con un 62, se consideró la información recibida sobre las instrucciones generadas por la jefatura en cuanto a las responsabilidades por cumplir en un periodo determinado.

El análisis sugiere que los colaboradores opinan que se debe mejorar este tema, sobre todo por parte de las jefaturas, las cuales deben ser puntuales y claras para brindar una información oportuna. Así mismo, se deben ofrecer espacios para que sus colaboradores manifiesten sus inquietudes.

Gráfico 17**Comunicación**

Nota: Cuestionario aplicado a 9 personas correspondientes al 100% de la población

Fuente: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo (2023)

Cuadro 15**Comunicación**

PREGUNTAS REALIZADAS		TOTAL POR PREGUNTA	PROMEDIO POR VARIABLE
16	¿La información que proviene de la Administración es transparente, clara y oportuna?	66	66,67
17	¿Mi jefatura me informa sobre las responsabilidades y las prioridades que debo cumplir en un período determinado?	62	
18	¿Siento confianza para expresar, a mi jefatura, mi punto de vista sobre asuntos relacionados con mi trabajo?	72	

Nota: Cuestionario aplicado a 9 personas correspondientes al 100% de la población

Fuente: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo (2023)

4.2.3.6. Liderazgo. El tema de liderazgo se calificó con un 66 sobre el que se consideraron los siguientes aspectos: la valuación sobre las cargas de trabajo fue de 70; la realimentación sobre el desempeño se consideró en 69; el control de actividades se valoró en un 66; la supervisión recibida se estimó en un 65 y, con un 60, se evaluó la gestión oportuna de las ideas, inquietudes, sugerencias y preocupaciones que les presentan a los diferentes departamentos.

El análisis sugiere que la calificación de los colaboradores hacia las jefaturas es baja sobre todos los temas considerados, cargas de trabajo, retroalimentación del desempeño, control y supervisión de actividades, así como la gestión oportuna sobre las sugerencias de los diferentes departamentos.

Gráfico 18

Liderazgo



Nota: Cuestionario aplicado a 9 personas correspondientes al 100% de la población

Fuente: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo (2023)

Cuadro 16*Liderazgo*

PREGUNTAS REALIZADAS		TOTAL POR PREGUNTA	PROMEDIO POR VARIABLE
19	¿La supervisión recibida por mi jefatura permite orientarme y facilita el cumplimiento de mi trabajo?	65	66,00
20	¿Mi jefatura me brinda retroalimentación sobre mi desempeño?	69	
21	¿Mi jefatura programa, revisa y controla adecuadamente las actividades y responsabilidades de mi equipo de trabajo?	66	
22	¿Mi jefatura asigna, equitativamente, las cargas de trabajo entre los compañeros de trabajo?	70	
23	¿Según mi criterio, la Administración gestiona, oportunamente, las ideas, inquietudes, sugerencias y preocupaciones que les presentan los diferentes departamentos?	60	

Nota: Cuestionario aplicado a 9 personas correspondientes al 100% de la población

Fuente: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo (2023)

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5. Conclusiones y recomendaciones

El presente capítulo consta de dos apartados: las conclusiones y recomendaciones aportadas por el presente estudio. En el primero, se describirán, en forma puntual, las conclusiones generadas para cada variable. Seguidamente, se relatarán las recomendaciones generales, según los temas identificados por relación de variables, los cuales están ordenados en orden de prioridad, dejando al final los que están condicionados por otros tipos de estudio, o bien, por la asignación de presupuesto.

5.1. Conclusiones

Para iniciar, se considera importante destacar la trascendencia de la realización de este tipo de estudios, debido a que se obtiene información relevante que permite identificar los aspectos que pueden estar afectando los resultados de la organización. La presente investigación resuelve la incógnita planteada al inicio y, a pesar de las limitaciones planteadas, como el tener un carácter general con tiempo limitado y con la posible falta de continuidad por parte de la administración de la agencia de comunicación, se puede concluir que la calificación general obtenida es de 73.78, ubicándola en una condición **“Por mejorar”**. Esto significa que el promedio general está por debajo del nivel deseable, lo cual sugiere transformaciones en ciertos indicadores ubicados en las zonas denominadas **“Por mejorar y “Bajos resultados”**.

Con respecto a los promedios de valoración donde se ubican las tres secciones generales denominadas: **“Altos resultados”**, **“Por mejorar y “Bajos resultados”**, se establecen las siguientes conclusiones:

5.1.1. Altos resultados. El grupo perteneciente a esta denominación tiene una valoración superior a 80. Su calificación total fue de 13.26, la cual incluyó las variables de tecnologías en

85.33 y de capacitación con un 81; al estar en este rango de buen cumplimiento, solo se puede recomendar vigilar estos temas y continuar desarrollándolos de la misma forma.

5.1.2. Por mejorar. Este nivel concierne a las variables que obtuvieron una calificación entre 70 a 79.9 y corresponde a los indicadores que están por debajo del nivel deseable y requieren transformaciones focalizadas. El promedio obtenido fue de 54,27, lo cual significa que más de la mitad de los indicadores se encuentra en esta sección.

Entre las variables ubicadas en este rango, se encuentran el sentido de pertenencia, el compromiso, la responsabilidad, la innovación, las instalaciones físicas, la transparencia, la remuneración, la motivación y la promoción, las cuales se detallan a continuación:

5.1.2.1. El sentido de pertenencia. Obtuvo una calificación de 79.50, la cual se considera como aceptable, debido a la cercanía con el rango superior. Sobre las preguntas obtenidas, se calificó con:

- ✓ 85 - Los comentarios positivos de la agencia de comunicación.
- ✓ 83 - El orgullo de laborar en la agencia.
- ✓ 77 - La estabilidad laboral.
- ✓ 73 - El considerar trasladarse a otro trabajo.

La conclusión es que los dos primeros datos son aceptables, pero los segundos se pueden mejorar. Por lo tanto, se sugiere trabajar a través de estrategias de mercadeo interno respecto del cambio de percepción del colaborador hacia la agencia de comunicación con el propósito de colocarla como una empresa sólida, rescatando los logros, convenios, premios y clientes alcanzados sin los cuales la agencia no podría subsistir. Se debe hacer énfasis en que todo se debe a la valiosa labor de sus colaboradores. Así mismo, se deben divulgar los beneficios adquiridos.

5.1.2.2. El compromiso. Obtuvo una puntuación de 79, la cual se considera aceptable debido a la cercanía con el nivel superior y se puede interpretar que casi siempre se cumple con los tiempos y el compromiso adquirido con los clientes. La recomendación es mejorarlo a través de un proceso de divulgación y fortalecimiento de los valores organizacionales, utilizando el mercadeo interno con el objetivo de generar cambios en el pensamiento y en el comportamiento del colaborador. A su vez, se sugiere evaluar al personal a través del cambio del enfoque de la misión y visión, lo cual permita establecer los objetivos organizacionales que facultarán la elaboración de los “manuales de puesto”, de los “manuales de procedimientos” y de las “evaluaciones de desempeño”.

5.1.2.3. La responsabilidad. Se calificó con promedio de 79. Esta valoración se percibe como aceptable por la cercanía con el nivel superior. La conclusión es que, en la mayoría de los casos, se cumple con el nivel de responsabilidad hacia el cliente. La recomendación es mejorar esta percepción, utilizando los recursos mencionados en el aspecto anterior. Así mismo, se debe considerar para todos los valores.

5.1.2.4. La innovación. Tiene una valoración de 75, la cual se compone de los siguientes aspectos:

- ✓ 79 - Trabajo con los objetivos de desarrollo sostenible.
- ✓ 77 - Las propuestas innovadoras del grupo de trabajo.
- ✓ 69 - La apertura sobre nuevas ideas y sugerencias.

La conclusión es que se considera importante trabajar con los objetivos de desarrollo sostenible. También se evidencia que sí existen propuestas innovadoras, pero se requiere más apertura para su valoración. Entre las recomendaciones, se encuentra el fortalecer los proyectos de

los objetivos de desarrollo sostenible. De ser posible, se deben establecer alianzas que permitan el crecimiento de todas las áreas involucradas, cuyos proyectos estén caracterizados con el tema de desarrollo social ambiental. En relación con el tema de los nuevos proyectos, se aconseja evaluarlos a través de procedimientos que involucren a los otros compañeros y con la colaboración de expertos respecto del objetivo de proporcionar una mayor apertura y generar una toma de decisiones más participativa.

5.1.2.5. Las instalaciones físicas. Se califican con 74.67, la cual es una puntuación obtenida de las siguientes preguntas:

- ✓ 78 - Las instalaciones físicas.
- ✓ 73 - El confort (temperatura, ruido e iluminación).
- ✓ 73 - Las condiciones de seguridad.

Se concluye que las instalaciones físicas son aceptables, pero se deben investigar los temas referentes a salud ocupacional considerando aspectos como capacidad instalada, ruido, iluminación y seguridad, cuyo objetivo es valorar el hacer los cambios necesarios que contribuyan con su mejoría. La recomendación es realizar un análisis en compañía de un profesional en Ingeniería Industrial, que permita identificar los elementos que pueden estar afectando. Además, se sugiere incentivar el trabajo por objetivos y el teletrabajo para evitar la saturación de personal dentro de las instalaciones.

5.1.2.6. La transparencia. Adquirió la puntuación de 74 y sus valores asociados son la honradez, la integridad, la objetividad y la probidad. Es importante resaltar que los elementos calificados fueron hacia la agencia de comunicación y el equipo de trabajo. En ese sentido, se

concluye que no se tiene un nivel adecuado para ambas partes. La recomendación se generaliza para todos los valores que ya han sido contemplados anteriormente.

5.1.2.7. La remuneración. Obtuvo una calificación de 74 en la que se evalúan los siguientes aspectos:

- ✓ 78 - Beneficios brindados por la agencia de comunicación.
- ✓ 72 - Salario según la competitividad en el mercado.
- ✓ 72 - Salario según la asignación de trabajo.

La conclusión es que los beneficios brindados son adecuados, pero el salario en comparación con la competencia y el trabajo asignado se debe revisar, por lo tanto, se recomienda realizar otros estudios para mejorar su valoración.

5.1.2.8. La motivación. Se calificó con una nota de 73 considerando los siguientes temas:

- ✓ 85 - Motivación sobre el trabajo desempeñado.
- ✓ 61 - Motivación sobre trabajar con el equipo de trabajo.

La conclusión es que los colaboradores tienen un alto nivel de disfrute por las labores realizadas, sin embargo, el laborar con el grupo de trabajo no genera motivación, por lo tanto, es importante indagar sus causas, lo cual, posiblemente, implique la presencia de conflictos. La recomendación es investigar sobre las diferencias en el personal con la finalidad de buscar soluciones y, seguidamente, trabajar en la cohesión del equipo. Ello se puede gestionar a través de los siguientes aspectos:

- ✓ “Solución de conflictos”.
- ✓ “Reuniones de mejora continua”.
- ✓ “Sesiones de integración de equipos”.

- ✓ Charlas, capacitaciones y actividades enfocadas en estos temas.
- ✓ Evaluar las “cargas de trabajo”, “manuales de procedimientos” y “manuales de puestos del personal”.

5.1.2.9. La promoción. Su calificación fue de 72,5. Sus preguntas relacionadas fueron sobre la confianza en la promoción a nivel interno y el nivel de crecimiento profesional. Ambas obtuvieron una calificación similar; la conclusión es que sí se perciben posibilidades de crecimiento profesional, sin embargo, se puede mejorar fortaleciéndola con información de nuevas tecnologías, trabajo de campo y temas de la actualidad. En cuanto a la confianza, se contempla dentro del tema de los valores.

5.1.3. Bajos resultados. En esta categoría, las variables obtuvieron una calificación inferior a 69.9, lo cual significa que deben trabajarse en forma inmediata y corresponde realizar transformaciones generales y profundas. El porcentaje obtenido fue de 32,47, el cual corresponde a una tercera parte de las variables como el compañerismo, el trabajo en equipo, la excelencia, el respeto, la comunicación y el liderazgo, las cuales se detallarán a continuación:

5.1.3.1. El compañerismo. Su puntaje fue de 69,67 y se consideró lo siguiente:

- ✓ 79- Actividades sociales o recreativas realizadas por la agencia de comunicación.
- ✓ 72- El involucramiento de los colaboradores.
- ✓ 58- La actitud de los compañeros cuando se les solicita algún servicio o colaboración.

En conclusión, los esfuerzos de la agencia de comunicación para procurar un buen ambiente son aceptables por su cercanía con el nivel superior. Sin embargo, el involucramiento de los colaboradores y la actitud de los compañeros sugieren que las relaciones humanas no se

trabajan de la mejor manera, por lo cual habría que investigar el motivo, si es por altas cargas de trabajo, mala coordinación o por temas personales o laborales. Una vez determinado lo anterior, es recomendable trabajar en la cohesión del equipo de trabajo a través de instrumentos como reuniones de mejora continua, sesiones de integración de equipos, charlas, capacitaciones o actividades relacionadas.

5.1.3.2. El trabajo en equipo. Obtuvo un valor de 69 sobre el que se califican los siguientes temas:

- ✓ 76 - Las actividades laborales.
- ✓ 68 - Las actividades personales.
- ✓ 69 - La claridad sobre las estrategias y metas del equipo.
- ✓ 63 - El apoyo recibido por los compañeros de trabajo.

Se concluye que existen esfuerzos de la agencia de comunicación para procurar un buen ambiente laboral, pero no tanto a nivel personal. Asimismo, se aclara que no están bien definidas las estrategias y metas del equipo, y nuevamente, se refuerza que existen tensiones en los temas de relaciones humanas. Dentro de las recomendaciones, se sugiere lo siguiente:

- ✓ Trabajar, en forma inmediata, el tema de las relaciones humanas a través de la investigación de las inconformidades presentadas por el personal para buscar soluciones que mejoren el clima laboral, lo cual se puede trabajar con la gestión de solución de conflictos.
- ✓ Realizar sesiones de integración de equipos, reuniones de mejora continua, charlas, capacitaciones o actividades enfocadas en estos temas.

- ✓ Evaluar al personal y, para esto, es necesario cambiar la misión y la visión con la finalidad de que permitan establecer los objetivos organizacionales, con los cuales se elaborarán los manuales de puesto, los manuales de procedimientos y las evaluaciones de desempeño.
- ✓ Incluir las recomendaciones del liderazgo y de la comunicación.
- ✓ Considerar el refuerzo de los valores.

5.1.3.3. La excelencia. Se calificó con 68 considerando las siguientes consultas realizadas:

- ✓ 74 - El trabajo entregado al cliente es oportuno y de calidad.
- ✓ 56 - La coordinación entre los diferentes departamentos.

La conclusión es la misma para todos los valores, lo cual ya ha sido contemplado. Además considerando el valor de la excelencia, se sugiere evaluar al personal, lo cual requiere cambiar la misión y la visión para que se puedan construir los objetivos organizacionales y sobre los que se elabora el manual de procedimientos, el manual de puestos y las evaluaciones del desempeño; además, se incorporan las recomendaciones realizadas en los factores de comunicación y liderazgo.

5.1.3.4. El respeto. Tuvo una puntuación de 68 considerando los siguientes temas:

- ✓ 78 - El respeto de las jefaturas.
- ✓ 70 - El respeto sobre la diversidad de los colaboradores.
- ✓ 66 - El respeto por la igualdad de trato por relación parental, nivel jerárquico y antigüedad.
- ✓ 59 - El respeto para el del nivel de integración y respeto entre las distintas áreas.

En relación con las conclusiones, se determina que la calificación asignada a los valores es muy baja y repercute, en forma directa, en los resultados de la organización, en especial, para el respecto que obtuvo la calificación más baja, lo cual genera consecuencias nefastas para cualquier ambiente.

La recomendación es trabajar el valor del respeto en conjunto con los otros valores contemplados, además de se puede considerar en lo siguiente:

- ✓ Investigar las causas que presuponen la existencia de conflictos.
- ✓ Realizar sesiones de integración de equipos y actividades enfocadas en estos temas como reuniones de mejora continua, charlas y capacitaciones.
- ✓ Sobre los temas de la equidad de género, se recomienda ser lo más equitativo posible en la contratación del personal y se debe tener al menos un porcentaje del 50% para cada género.
- ✓ Se debe establecer una relación de igualdad en las relaciones laborales, las cuales no deben de verse afectadas por relaciones de tipo parental por jerarquía o por antigüedad.

5.1.3.5. La comunicación. Se calificó con un 66,67 y se consideraron los siguientes temas:

- ✓ 72 - La comunicación ascendente.
- ✓ 66 - La comunicación descendente.
- ✓ 62 - La información generada por las jefaturas acerca las responsabilidades y prioridades por cumplir en un tiempo definido.

En conclusión, se deben trabajar los siguientes temas:

- ✓ Las jefaturas deben tener una comunicación más asertiva y deben ser puntuales y claras con la información.
- ✓ Se deben ofrecer espacios para que sus colaboradores manifiesten sus inquietudes.

5.1.3.6. El liderazgo. Se calificó con un 66 de acuerdo con los siguientes temas:

- ✓ 70 - La valoración de las cargas de trabajo.
- ✓ 69 - La retroalimentación hacia el personal.
- ✓ 66 - El control y la supervisión.
- ✓ 60 - La gestión oportuna sobre las inquietudes del equipo de trabajo.

En conclusión, la valoración hacia las jefaturas no es muy satisfactoria y requiere de capacitación inmediata que fortalezca sus competencias y habilidades. En relación con este tema, se sugiere:

- ✓ Capacitar en habilidades gerenciales.
- ✓ Recibir sesiones de coaching ejecutivo.
- ✓ Capacitar en nuevas tecnologías y comunicación asertiva.
- ✓ Capacitar en la actualización sobre los puestos desempeñados.
- ✓ Considerar apoyarse en especialistas del tema en referencia a temas relevantes.

5.1.4. Conclusiones generales. Se establece que la calificación general obtenida es de 73.78, la cual ubica a la agencia de comunicación en una condición **“Por mejorar”**. Esta puntuación proviene de los tres niveles sugeridos para la investigación que obtuvieron el siguiente puntaje:

- ✓ “**Altos resultados**” se califica con 13.26.
- ✓ “**Por mejorar**” obtiene un promedio de 54,27.
- ✓ “**Bajos resultados**” tuvo un resultado de 32.47.

En orden de importancia, se establecen las siguientes conclusiones:

5.1.4.1. El equipo de trabajo. Dicho equipo tiene baja identificación con los valores de respeto, transparencia y excelencia, lo cual está afectando directamente el tema de las relaciones humanas y los resultados de la organización, reflejándose en las variables de motivación, compañerismo y trabajo en equipo, a su vez, muy posiblemente el tema del sentido de pertenencia se contempla dentro de este factor. Por otra parte, es importante mencionar que, dentro del valor del respeto, la equidad de género obtuvo un 70 y la igualdad de trato por relación parental, nivel jerárquico y antigüedad obtuvo un 66, por tanto, son temas que se deben vigilar y mejorar. En conclusión, se debe gestionar un reforzamiento de los valores y del sentido de pertenencia, además de investigar y resolver los posibles conflictos que puedan existir para continuar con la integración del equipo. De la misma forma, se debe implementar la evaluación del personal.

5.1.4.2. Las relaciones humanas. Se identifica la insatisfacción del colaborador sobre el grupo de trabajo, lo cual se puede determinar en los valores de transparencia, excelencia y respeto. También, el tema surge en las variables de motivación, trabajo en equipo y compañerismo.

Sobre este aspecto y a pesar de los esfuerzos de la agencia de comunicación para procurar un buen ambiente, los datos obtenidos sugieren que las relaciones humanas no se trabajan de la mejor manera. Como recomendación, es necesario hacer investigaciones que permitan definir los

motivos, ya sean altas cargas de trabajo, mala coordinación o conflictos personales o laborales, para continuar con la cohesión del equipo de trabajo.

5.1.4.3. La coordinación de departamentos y el trabajo entregado. Sobre estos temas, se encuentran oportunidades de mejora a través de los valores de compromiso, excelencia y responsabilidad, así como en los factores que obtienen bajos resultados como el compañerismo y el trabajo en equipo. Además, el dato se complementa en los resultados obtenidos en el liderazgo y la comunicación. En conclusión, los resultados no son satisfactorios y requiere trabajarse en todos los temas mencionados para generar un cambio, por tanto:

- ✓ Se sugiere evaluar al personal, para lo cual es necesario cambiar la misión y la visión con la finalidad de establecer los objetivos organizacionales con los cuales se elaborará el manual de puestos, el manual de procedimientos y las evaluaciones de desempeño.
- ✓ Se debe incluir, dentro de la gestión del personal, la solución de conflictos.
- ✓ Se aconseja realizar sesiones de integración de equipos, reuniones de mejora continua, charlas, capacitaciones o actividades enfocadas en estos temas.
- ✓ Se recomienda incluir las sugerencias del liderazgo y la comunicación

5.1.4.4. La comunicación interna. Es de los indicadores que obtuvieron menor puntaje. El problema recae en que la información no es del todo asertiva, lo cual afecta el rendimiento esperado. Por lo tanto, se insta, a las jefaturas, a trabajar en este tema y ser puntuales y claras con la información. Así mismo, se deben ofrecer espacios para que los colaboradores manifiesten sus inquietudes.

5.1.4.5. El liderazgo. Fue el tema que tuvo la valoración más baja por factores relacionados con aspectos como comunicación, distribución de cargas, control y supervisión del trabajo. De la misma forma, se da con la retroalimentación al personal y la gestión oportuna de las inquietudes presentadas por los diferentes departamentos. En conclusión, las jefaturas requieren mejorar sus competencias y habilidades para procurar un mejor desempeño de sus funciones.

5.1.4.6. La innovación. Se considera importante el continuar con los proyectos que involucren los objetivos de desarrollo sostenible. Además, se evidencia que existen propuestas innovadoras del equipo de trabajo, sin embargo, se requiere más apertura para su valoración.

5.1.4.7. La promoción. Sobre esta variable, se concluye que sí hay posibilidades de crecimiento profesional, pero que requieren mejorarse a través del fortalecimiento de otras áreas de desarrollo, como el trabajo de campo y los temas de actualización, entre otros.

5.1.4.8. Las instalaciones físicas. Se determina que son aceptables, pero se deben investigar los temas de salud ocupacional en referencia a la capacidad instalada, el ruido, la iluminación y la seguridad con la finalidad de valorar la realización de cambios necesarios que contribuyan a su mejoría. También se sugiere reducir la cantidad presencial del personal a través de otros recursos como el trabajo por objetivos y el teletrabajo.

5.1.4.9. La remuneración. Se concluye que los beneficios adquiridos son aceptables, pero el salario no es competitivo al compararlo con la competencia y el trabajo asignado, por lo tanto, se requieren otros estudios para determinar una correcta evaluación.

En relación con las conclusiones generales relacionadas con los objetivos planteados, se aclara que, a nivel general, la valoración es de 73.78, lo cual posiciona a la agencia de comunicación en condición “Por mejorar” y sugiere que se deben trabajar ciertos aspectos para el fortalecimiento.

En cuanto al primer objetivo específico que valora los aspectos tangibles, las variables evaluadas se encuentran en los niveles “Buenos resultados” y “Por mejorar”. Con respecto a los primeros, se incluyeron las variables de sistemas informáticos y capacitación, mientras, en los segundos, se insertan las variables de instalaciones físicas, las cuales se consideran aceptables, pero se requieren investigar los factores relacionados con la salud ocupacional; en cuanto al tema de la remuneración, los beneficios recibidos son aceptables, pero el salario no se considera adecuado según la competencia y el trabajo asignado. Con respecto a la promoción, se concluye que sí hay posibilidades de crecimiento, sin embargo, requiere mejorarse. Así mismo, con la innovación, es importante seguir trabajando con los objetivos de desarrollo sostenible. Además, se identifica que sí existen propuestas del equipo de trabajo, pero se requiere una mejor apertura.

En referencia al segundo objetivo que contempla la comunicación y el liderazgo, ambos se encuentran en “Bajos resultados”, por tanto, se concluye que la comunicación descendente se debe mejorar en la asertividad de la información. Por otra parte, se requiere una apertura en la comunicación ascendente; en cuanto al liderazgo, los resultados no son satisfactorios en todas las variables consultadas, dentro de las cuales se pueden considerar la comunicación, la asignación, el control y la supervisión del trabajo realizado.

En relación con el tercer objetivo que valora los aspectos intangibles, sus variables se encuentran en los niveles “Por mejorar” y “Bajos resultados”. Se aclara que, en cuanto al tema de relaciones humanas que comprende los temas de motivación, compañerismo y trabajo en equipo, se percibe la insatisfacción del colaborador, lo cual sugiere la presencia de conflictos. También hay carencias en la coordinación de los departamentos y confusión sobre las estrategias y metas del equipo. Por otra parte, sobre el sentido de pertenencia, a pesar de que se encuentra en una

condición aceptable, se recomienda incorporarlo en las indicaciones de los valores, los cuales reciben bajas calificaciones, ubicando al compromiso y a la responsabilidad en condición “Por mejorar”, y la excelencia, la transparencia y el respeto se ubican en el nivel de “Bajos resultados”.

5.2. Recomendaciones generales

En lo referente a las recomendaciones a nivel general, se identifican las siguientes, las cuales previamente fueron establecidas por orden de prioridad:

5.2.1. El equipo de trabajo. La consideración para este tema es el fortalecimiento de los valores y del sentido de pertenencia, por tanto, se sigue lo siguiente:

- ✓ Generar un proceso de transformación cultural a través del fortalecimiento de los valores y del sentido de pertenencia utilizando el mercadeo interno con el objetivo de generar cambios en el pensamiento y en el comportamiento del colaborador.
- ✓ Divulgar y reforzar el sentido de pertenencia a través de la estabilidad organizacional y de los beneficios adquiridos. El propósito es posicionar a la agencia como una empresa sólida, rescatando los logros, convenios, premios y clientes alcanzados, haciendo énfasis en la valiosa labor de los colaboradores de los diferentes departamentos.
- ✓ Investigar sobre el tema de conflictos para proceder con el reforzamiento de la cohesión del equipo de trabajo.
- ✓ Realizar evaluaciones periódicas del personal, para lo cual es necesario cambiar la misión y la visión que permitan constituir los objetivos organizacionales sobre los cuales se elaboran los manuales de puestos, los manuales de procedimientos y las evaluaciones de desempeño del personal.

- ✓ Realizar un adecuado seguimiento para mejorar los temas de equidad de género, la cual debe ser más equitativa, y sobre la igualdad en las relaciones laborales, que no deben verse afectadas por relación parental, por jerarquía o por antigüedad.

5.2.2. Las relaciones humanas. Con respecto a las bajas valoraciones obtenidas en relación con el grupo de trabajo, se recomienda investigar las justificaciones de estos resultados, lo cual puede hacerse utilizando técnicas de solución de conflictos.

Una vez gestionado lo anterior, se procede a mejorar el ambiente laboral, aplicando técnicas que permitan integrar al equipo de trabajo, a través de lo siguiente:

- ✓ Reuniones de mejora continua.
- ✓ Sesiones de integración de equipos.
- ✓ Evaluación de las cargas de trabajo e implementación de los manuales de puestos y manuales de procedimientos.
- ✓ Charlas, capacitaciones y actividades enfocadas en estos temas.

5.2.3. La coordinación de departamentos y el trabajo entregado. Las recomendaciones para este aspecto son las siguientes:

- ✓ Evaluar al personal, para lo cual es necesario cambiar la misión y la visión con la finalidad de establecer los objetivos organizacionales, con los cuales se elaborarán el manual de puestos, el manual de procedimientos y las evaluaciones de desempeño.
- ✓ Realizar sesiones de integración de equipos, reuniones de mejora continua, charlas, capacitaciones o actividades enfocadas en estos temas.
- ✓ Incluir las recomendaciones del liderazgo y la comunicación.

- ✓ Reforzar los valores institucionales.

5.2.4. La comunicación interna. Se debe fortalecer la asertividad en la comunicación descendente, sobre todo, en los temas relacionados con el trabajo y generar apertura en la comunicación ascendente considerando lo siguiente:

- ✓ Implementar un proceso permanente de comunicación organizacional donde se fortalezca la comunicación escrita, la cual se utilizará para establecer precedentes sobre la asignación de labores y prioridades por cumplir con tiempos establecidos.
- ✓ Capacitar a las jefaturas con el objetivo de mejorar sus competencias relacionadas con la comunicación.
- ✓ Fortalecer la comunicación ascendente a través de las reuniones de mejora continua que se pueden realizar una vez a la semana. Estas reuniones permiten actualizar los temas importantes por realizar, así como abrir el espacio para que los empleados expresen sus inquietudes y opiniones.

5.2.5. El liderazgo. En relación con este factor, se sugiere trabajar en la mejoría de sus competencias y habilidades a través de los siguientes aspectos:

- ✓ Capacitación en habilidades gerenciales.
- ✓ Capacitación a través de sesiones de coaching ejecutivo.
- ✓ Capacitación en nuevas tecnologías y comunicación asertiva.
- ✓ Capacitación en actualización de los puestos desempeñados.
- ✓ Apoyo por parte de especialistas en lo concerniente a temas de importancia.

5.2.6. La innovación. En relación con este aspecto, se recomienda continuar con los proyectos que involucren los objetivos de desarrollo sostenible para establecer alianzas que

favorezcan el crecimiento de todos los involucrados bajo una conciencia de desarrollo social ambiental. Sobre las nuevas ideas y proyectos planteados por el grupo de trabajo, se sugiere establecer procedimientos que faciliten una mejor evaluación, los cuales se pueden realizar con el asesoramiento de expertos; así mismo, se sugiere utilizar recursos como las reuniones, lluvia de ideas u otros que colaboren en el proceso, lo cual permitiría la apertura de una dinámica más participativa.

5.2.7. La promoción. En relación con este aspecto, se recomienda:

- ✓ Capacitar sobre tecnologías.
- ✓ Fortalecer el trabajo de campo.
- ✓ Brindar facilidad en cuanto al acceso a conferencias sobre temas de actualidad.
- ✓ Contemplar el tema de fortalecimiento de los valores en relación con la confianza.

5.2.8. Las instalaciones físicas. Este tema sugiere la necesidad de realizar una evaluación con la ayuda de un profesional en Ingeniería Industrial, que permita valorar los elementos relacionados con la salud ocupacional considerando la capacidad instalada, el ruido, la iluminación y la seguridad. Así mismo, se sugiere incentivar el trabajo por objetivos y el teletrabajo para evitar la saturación de personal dentro de las instalaciones.

5.2.9. La remuneración. Para una evaluación más acertada de este tema, se recomienda recolectar la siguiente información:

- ✓ Presupuesto.
- ✓ Manual de puestos.
- ✓ Manual de procedimientos.
- ✓ Gestión por competencias y el análisis sobre las cargas de trabajo.

- ✓ Panorama actual de la competencia sobre los puestos de trabajo existentes en la agencia de comunicación.

En relación con la investigación, se aclara que el clima organizacional de la agencia de comunicación Constructores de Sueños S.A. obtiene un resultado de 73.78, lo cual la pone en condición “Por mejorar”. Ésta sugiere que se deben trabajar ciertos aspectos para fortalecerlos, respondiendo a los objetivos específicos planteados desde el inicio. En ese sentido, se establecen las siguientes recomendaciones:

Para el primer objetivo que contempla los aspectos tangibles sobre las instalaciones físicas, se requieren investigar los factores relacionados con la salud ocupacional. También, se debe incorporar el trabajo por objetivos y el teletrabajo para disminuir la saturación de personal en las instalaciones. Con respecto a la remuneración, se valoran bien los beneficios, pero se solicitan otros estudios que faciliten una adecuada valoración. Acerca de la promoción, se recomienda trabajar en el crecimiento profesional de los colaboradores y, en cuanto a la innovación, se sugiere establecer procedimientos para estudiar las propuestas planteadas por el equipo de trabajo.

Sobre el segundo objetivo que estima los aspectos propios del acontecer diario, que incluye a la comunicación interna y al liderazgo, se recomienda implementar un proceso de comunicación organizacional que fortalezca la comunicación escrita con capacitación para las jefaturas, además de brindar espacios para que los colaboradores manifiesten sus inquietudes. A su vez, en cuanto al liderazgo, es necesario fortalecer el conocimiento y las habilidades a través de la capacitación y, para temas de importancia, se sugiere considerar el apoyo de un especialista.

El tercer objetivo se refiere a los aspectos intangibles de relaciones humanas y valores sobre los que se aconseja investigar en relación con las inconformidades del personal, para luego

continuar con técnicas que permitan integrar el equipo de trabajo. En lo referente al tema de los valores y del sentido de pertenencia, ambos requieren ser fortalecidos a través de un proceso de divulgación interna para lograr una transformación cultural.

Como última recomendación, la cual se generaliza para cualquier organización, es necesario realizar, periódicamente, las evaluaciones de clima organizacional con la finalidad de obtener datos oportunos que contribuyan a la toma de decisiones en beneficio de la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2017). *Comportamiento organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de la gestión por competencias*. (2 Ed). Ediciones Gránica S.A.
- Alpízar, H. (2021). *Clima organizacional del Sector Administrativo de la Universidad de Costa Rica, Sede de Occidente, Recinto de San Ramón: propuesta de un modelo para su implementación*. [Tesis de Maestría en Psicología del Trabajo y las Organizaciones, UCR]. <https://hdl.handle.net/10669/83166>.
- Araujo, M. (2019). *Evaluación del clima organizacional y propuesta de mejoramiento de la estructura organizativa para el Departamento de Producción de Expoflora S.A.* [Tesis de Maestría en Administración de Empresas con Énfasis en Gerencia, UCR]. <https://hdl.handle.net/10669/79244>.
- Aranza, C. (2019). *¿Y las diferencias entre generaciones?* <https://medium.com/@aranzacv310/y-las-diferencias-entre-generaciones-489357b5a7b7>
- Arroyo, A. (2022). Las variables como elemento sustancial en el método científico. *Revista Educación*, UCR, vol. 46. No 1. <file:///C:/Users/AAlvarez%20valverde/Downloads/45609-Texto%20del%20articulo-200563-1-10-20211210.pdf>.
- Asch, A. (2014). *Estudio de clima organizacional en Grupo Empresarial Ekstrom Kommersiell Grupp S.A.* [Tesina de Bachillerato en Administración de Empresas, UCR]. <https://hdl.handle.net/2238/6822>.

- Barcenas, L. (2016). Ética en la Administración de los Recursos Humanos. *Revista Emprendedores al Servicio de la Pequeña y Mediana Empresa*. No 162. http://emprendedores.unam.mx/contenido.php?id_revista=24
- Bastardo, N. (2014). Satisfacción laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Experimental de Guayana, Venezuela. *Revista Strategos*. Año 6. No 12. <https://biblat.unam.mx/hevila/Strategos/2014/no12/1.pdf>
- Barrantes, R. (2004). Investigación: un camino al conocimiento, un enfoque cualitativo y cuantitativo. Editorial Universidad Estatal a Distancia Costa Rica.
- Bordas, M. (2016). Gestión estratégica del clima laboral. Universidad Nacional de Educación a Distancia Madrid.
- Brunet, L. (1987). El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias. Editorial Trillas.
- Camacho, J. (2021). El teletrabajo, la utilidad digital por la pandemia del COVID-19. *Revista Latinoamericana de Derecho Social*. (Versión online ISSN2448-7899. Versión impresa ISSN 1870-4670. No.32, México, Ene-Jun 2021) <https://doi.org/10.22201/ij.24487899e.2021.32.15312>.
- Cámara Madrid (2022). Tipos de liderazgo empresarial. <https://www.mastermbaonline.com/rrhh/liderazgo-empresarial/>.
- Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos. McGraw-Hill Companies Inc.
- Chiavenato, I. (2009). Administración de Recursos Humanos. McGraw-Hill Companies Inc.

- Chiavenato, I. (2007). Administración de personal, el capital humano de las organizaciones, (8 Ed) Mc Graw-Hill Interamericana S.A.
- Chiavenato, I. (2002). Administración en los nuevos tiempos. (Traducción 1ª Ed portugués). McGraw-Hill Interamericana S. A.
- Chiavenato, I. (2001). Administración Teoría, Proceso y Práctica. (3ª Ed.) McGraw-Hill Interamericana S. A.
- Cruz, O. y González, M. (2014). Metodología de la investigación. Grupo Editorial Patria S.A. de C.V. México, D.F. <https://elibro.net/es/ereader/inacr/39410>
- Cultura Corporativa (2017). La comunicación en la organización. <https://blogculturacorporativa.wordpress.com/2017/07/30/tipos-de-comunicacion-organizacional/>.
- Davis, K. (2003). Comportamiento humano en el trabajo. (11ª. Ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Feria, H., Blanco, M. y Valledor, R. (2019). La dimensión metodológica del diseño de la investigación científica. Editorial Académica Universitaria EDACUM. Universidad de las Tunas. Cuba. <https://elibro.net/es/ereader/inacr/151739>.
- Flores, R. (2014). Administración de Recursos Humanos. Editorial Digital UNID. México.
- Franco, Y. (2011). Tesis de Investigación. Marco Metodológico. Venezuela. [http://tesisdeinvestig.blogspot.com/2011/06/marco-metodológico-definición.html](http://tesisdeinvestig.blogspot.com/2011/06/marco-metodologico-definicion.html).
- Fuentes, E. (2020), *Liderazgo líder-coach: características, ventajas e inconvenientes*. <https://liderexponencial.es/liderazgo-lider-coach-caracteristicas-ventajas-e-inconvenientes/>.

- García, M., Vesga, J. y Gómez, C. (2020). *Clima organizacional: teoría y práctica*. Universidad Católica de Colombia. <https://elibro.net/es/ereader/inacr/197110>.
- Gibson, J., Ivancevich, J., Donnely, H. y Konopaske, R. (2006). *Organizaciones*. (12ª. Ed.). México McGraw-Hill Interamericana S. A.
- Grupo Dando Costa Rica (2020). Estudio clima organizacional febrero y marzo 2020. Instituto Nacional de Aprendizaje.
- Guerrero, G. y Chamocho, J. (2018). Relación entre el clima organizacional y satisfacción laboral de los coordinadores académicos y directores de carrera en una universidad privada de Lima Metropolitana- 2017. [Tesis de Licenciatura en Administración, Universidad San Ignacio Loyola de Perú]. <https://repositorio.usil.edu.pe/bitstreams/30865c0d-2476-428f-b64e-fcbbde6304c2/download>.
- Henar, P. (2021). Qué es la pirámide de Maslow. <https://www.20minutos.es/salud/actualidad/que-es-la-piramide-de-maslow-la-popular-teoria-que-explica-la-jerarquia-de-las-necesidades-humanas-4763541/>.
- Hernández, R. (2018). Metodología de la investigación. (6ª. Ed.). México McGraw-Hill Interamericana Editores. S. A. de C.V.
- Hernández, R (2010). Metodología de la investigación. (5ª. Ed.). México McGraw-Hill Interamericana Editores. S. A. de C.V.
- Iberdrola.com. (2022). La gestión de Cambio. <https://www.iberdrola.com/talento/que-es-gestion-del-cambio>.
- Joseph, S. (1984). Seminario Supervisión en Trabajo Social. Escuela de Trabajo Social. Pontificia Universidad Católica de Chile.

- <https://repositorio.uc.cl/xmlui/bitstream/handle/11534/6158/000378306.pdf> .
- Kinicki, A. y Kreitner, R. (2003). Comportamiento organizacional: conceptos, problemas y prácticas. (1ª. Ed Español, traducido inglés 7ª. Ed.). Mc Graw-Hill Interamericana, Editores Mexicana.
- López, R. (2016). Expertos y prospectiva en la investigación pedagógica. Editorial Universo Sur. <https://elibro.net/es/ereader/inacr/71774>.
- Mateos, M. (2019). Atención al cliente y calidad en el servicio. IC Editorial.
- Martínez, J. (2021). La Teoría X y Y de McGregor. <http://www.econosublime.com/2021/05/actividad-6-la-teoria-x-y-la-teoria-y.html>.
- Mogrovejo, M. (2020). El clima organizacional y su influencia sobre la motivación del personal del Hospital Liborio Panchana Sotomayor. [Tesis de Maestría en Gerencia en Servicios de Salud de la Universidad Católica de Ecuador]. <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/14220>.
- Naranjo, M. (2009). Motivación: perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. Revista Educación. UCR, p.157. <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/educacion/article/view/510> 2/10/2022 12:20.
- Obando, N. Rodríguez, E. y Villareal, J. (2017). Diagnóstico de clima organizacional de la Sección Técnica Nocturna del Colegio Técnico Profesional de Cartagena, Circuito 03 de la Dirección Regional de Educación de Santa Cruz. [Tesis de Maestría en Educación Técnica, TEC]. <https://hdl.handle.net/2238/10645>.
- Organización de las Naciones Unidas (2022). Objetivos de desarrollo sostenible. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/>.

- Orozco, C. y Díaz, A. (2018). ¿Cómo redactar los antecedentes de una investigación cualitativa? Revista Electrónica de Conocimientos Saberes y Prácticas. https://www.researchgate.net/publication/328263804_Como_redactar_los_antecedentes_de_una_investigacion_cualitativa
- Palma, M. (2021). ¿Para qué nos sirve entender las características de cada generación? <https://www.iexe.edu.mx/desarrollo-humano/para-que-nos-sirve-entender-las-caracteristicas-de-cada-generacion/>
- Pérez, A. (2019). La teoría de las tres necesidades universales. https://www.ceolevel.com/teoria_mcclelland.
- Pérez, N. y Rivera, P. (2015). Determinar la relación entre clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonia Peruana, período 2013. [Tesis de Maestría en Gestión Empresarial, Universidad Nacional de la Amazonia Peruana, Perú]. https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/56491620/Nestor_Tesis_Maestria_2015-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1664248359&Signature=QVl8MqWydwpBqQIKgEhgYrPgNI52Bz713uFoqFm-Q2i4LNsQEzZSyhGvHVzBhEAKTvjsBOTyecA~juGRp-6TLXmtL1b72xsLdjOWmPJW7qw38DPAEgDqTvHfkyz-KjGY0OZmaX9dwFODGxFAbxGOowKQR2Ezc1CGNX0fSvKFDH2VFas1sQ8xoPY2t8mO-BATa-WM9f9i8UWeV-Y7jWXYIPLRLPzgZsr70VU5YNwwW~GxLxJk1rB9v-hGE2t5HoU~6xQrOXrOdD1yf5ymjdzAiyWemUuTGRmxdyXQGluql1GUTwF8LINyHE5DrQT1qG7iKYuHYHKTE9dNTh9DLIT4w__&Key-Pair-

Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA.

Quiroz, E., Vesga, J. y García, M. (2020). Cultura organizacional y cambio: reflexiones y discusiones desde la psicología organizacional. Universidad Católica de Colombia. <https://elibro.net/es/ereader/inacr/197043?page=126>.

Ramírez, E. (2013). Teoría de los factores higiénicos y motivacionales de Herzberg. <https://erandiRamírez.wordpress.com/factores-higienicos/>.

Real Academia Española (2022). Diccionario de la Lengua Española. <https://dle.rae.es/>

Revista IEIE (2008). Reclutamiento interno: ¿cuáles son sus beneficios para la empresa? <https://www.ieie.eu/reclutamiento-interno-cuales-son-sus-beneficios-para-la-empresa/>.

Reyes, V. (2020). Vigencia de la teoría burocrática de Max Weber y su relación con la satisfacción laboral en una institución pública. [Tesis de Maestría en Desarrollo de Talento Humano, Universidad Andina Simón Bolívar, Ecuador]. <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7786/1/T3189-MDTH-Reyes-Vigencia.pdf>.

Robbins, S. (2000). Administración. (6ª. Ed.). Pearson Educación.

Robbins, S. (2004). Comportamiento organizacional. (10ª Ed.). Pearson Educación.

Robbins, S. (2009). Comportamiento organizacional. (13ª Ed.). Pearson Educación.

Rodríguez, K. (2018). La pirámide de Maslow al microscopio. <https://www.psicok.es/psicok-blog/2018/8/12/piramide-maslow>.

Romero, G. (2016). Tipos de clima laboral Brunet. <https://www.google.com/url?sa=i&url=https%3A%2F%2Fcyberspaceandtime.com%2FyOkniaAkZLk.video%2Brelated&psig=AOvVaw1aLQniPsH5Mq->

PKFwxuPzc&ust=1672675402180000&source=images&cd=vfe&ved=0CBEQjhxqFwoTCNjfhc
_fpvwCFQAAAAAdAAAAABAJ.

Sandoval, M. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Revista Hitos de Ciencias Económicas y Administrativas*. Año 10. Número 27.
<https://revistas.ujat.mx/index.php/hitos/article/view/4402>.

Santamaría, J. (2020). Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Datapro S.A. [Tesis de Maestría en Desarrollo del Talento Humano, Universidad Andina Simón Bolívar, Ecuador]. <http://hdl.handle.net/10644/7204>.

Snell, S. y Bohlander, G. (2013). *Administración de Recursos Humanos*. (16ª. Ed.). Grannan Graphic Design Ltda.

Tamayo, Ñ. y Romero, C. (2019). El clima laboral y el desempeño de los colaboradores de la Superintendencia de Mercado de Valores, Miraflores enero - agosto 2018. [Tesis de Licenciatura en Administración de Empresas, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, Perú].
<https://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14039/3695/tesis%20oficial.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Treviño, A., Ninfa, I. y Abreu, J. (2017). Trabajo en equipo, grupos de trabajo y la perspectiva de la competencia. *International Journal of Good Conscience*. [Archivo PDF].
[http://www.spentamexico.org/v12-n3/A25.12\(3\)405-422.pdf](http://www.spentamexico.org/v12-n3/A25.12(3)405-422.pdf)

Urdaneta, H. (2017). *Cómo cambiar la cultura organizacional*.
https://datospdf.com/download/como-cambiar-la-cultura-organizacional-_5a44bb0eb7d7bc422b870f3c_pdf.

Vargas, J. (2012). Diagnóstico de clima organizacional para el proceso gestión recurso de la información del Instituto Costarricense de Electricidad. [Tesina de Bachillerato en Administración de Empresas, TEC]. <https://hdl.handle.net/2238/9151>.

WordPress.com (Abril, 2016). Gráfico de barras y de columnas. <https://dtutivenc20162017.wordpress.com/grafico-de-barras-y-columnas/>.

APÉNDICES

ANEXO 1

Cuadro 17

Clima organizacional 2023

En el presente documento, se incluyen las variables para establecer la relación variable-pregunta y no así en el cuestionario.

Encuesta de Clima Organizacional - Agencia de Comunicación Constructores de Sueños S.A.

Estimado Colaborador:

La Administración en cooperación con la Sra. Alejandra Álvarez Valverde, les solicita de la forma más cordial su participación para la confección del cuestionario adjunto que servirá para el proyecto de tesis de Licenciatura de Administración de Empresas con Énfasis en Recursos Humanos, impartida por la Universidad Central.

Su trabajo de graduación consiste en la presentación de una tesis con el tema "EVALUACIÓN Y PROPUESTA DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA AGENCIA DE COMUNICACIÓN CONSTRUCTORES DE SUEÑOS S.A.", el mismo comprende la evaluación de temas relacionados al Clima Organizacional.

Con motivo de lo presentado, la Administración, agradece su estimable contribución y participación, para completar la encuesta que encontrará en el link que se adjunta más adelante.

Es importante que tenga presente que la información suministrada será tratada bajo el principio de privacidad y confidencialidad, únicamente para los fines indicados en esta nota.

Instrucciones:

1. En el presente documento se le comparte una encuesta de selección única que comprende la evaluación de temas relacionados a la evaluación de Clima Organizacional.
2. Considere al seleccionar una única respuesta, donde la opción 1 es la puntuación más baja y 10 la puntuación más alta para responder cada ítem.
3. La encuesta se encuentra en formato de Forms y vence el viernes 17 de febrero de 2023.
4. En caso de problemas con su acceso o consultas, favor comunicarse con Alejandra Álvarez Valverde, vía telefónica al 6200-0205, o al correo electrónico avalvarezpersonal@hotmail.com.

Muchas gracias por su valiosa colaboración y apoyo a este proyecto, estamos trabajando por mejorar cada día y para ello su opinión es muy importante.

<https://forms.office.com/r/TVPJYfUbAQ>

A continuación, se evidencian las variables con sus preguntas relacionadas:

VARIABLES		PREGUNTAS	
1	Instalaciones físicas	1	¿Las instalaciones físicas, donde laboro, son las adecuadas para realizar mis funciones?
		2	¿Mi área de trabajo cuenta con el confort necesario? (Temperatura, iluminación, ventilación, ruido).
		3	¿Mi lugar de trabajo cuenta con las condiciones de seguridad necesarias? (Extintor, señalización).
2	Tecnologías	4	¿El equipo, los programas y las aplicaciones son adecuados para realizar mi trabajo diario?
		5	¿La capacidad de Internet es la adecuada para realizar mi trabajo?
		6	¿El servicio prestado con programas de cómputo e Internet es el adecuado?
3	Remuneración	7	¿Considero que mi salario es adecuado en relación con el trabajo asignado?
		8	¿Mi salario es competitivo en comparación con puestos similares en otras agencias de comunicación?
		9	¿Los beneficios brindados por la agencia de comunicación son competitivos? (Vacaciones adicionales, parqueo, capacitaciones, bonos por rendimiento).
4	Capacitación	10	¿Las capacitaciones recibidas han sido aplicables en mi desempeño laboral?
5	Promoción	11	¿El proceso de promoción interna en la organización es confiable?
		12	¿Considero que la agencia de comunicación me permite crecer profesionalmente?
6	Innovación	13	¿Existe apertura para incorporar nuevas ideas y sugerencias realizadas por el equipo de trabajo en procesos o servicios?
		14	¿Considero importante que la empresa trabaje en sus proyectos los objetivos de desarrollo sostenible?
		15	¿En nuestra área de trabajo, proponemos formas innovadoras de hacer las tareas?

VARIABLES		PREGUNTAS	
7	Comunicación	16	¿La información que proviene de la Administración es transparente, clara y oportuna?
		17	¿Mi jefatura me informa sobre las responsabilidades y las prioridades que debo cumplir en un período determinado?
		18	¿Siento confianza para expresar, a mi jefatura, mi punto de vista sobre asuntos relacionados con mi trabajo?
8	Liderazgo	19	¿La supervisión recibida por mi jefatura me permite orientarme y facilita el cumplimiento de mi trabajo?
		20	¿Mi jefatura me brinda retroalimentación sobre mi desempeño?
		21	¿Mi jefatura programa, revisa y controla adecuadamente las actividades y responsabilidades de mi equipo de trabajo?
		22	¿Mi jefatura asigna equitativamente las cargas de trabajo entre los compañeros de trabajo?
		23	¿Según mi criterio, la Administración gestiona oportunamente las ideas, inquietudes, sugerencias y preocupaciones que le presentan los diferentes departamentos?
9	Compañerismo	24	¿Mis compañeros responden con buena actitud cuando les solicito algún servicio o colaboración?
		25	¿Se desarrollan actividades sociales o recreativas para integrarnos como equipo y reforzar el clima organizacional?
		26	¿Participo y me involucro en las actividades sociales o recreativas que promueve la agencia de comunicación?
10	Motivación	27	¿Disfruto y me gusta el trabajo que desempeño?
		28	¿Me motiva trabajar con mi equipo de trabajo?
11	Trabajo en equipo	29	Ante algún inconveniente ¿Me siento apoyado por mis compañeros de trabajo?
		30	¿En mi equipo de trabajo, tenemos una visión clara de las estrategias y metas del equipo?
		31	¿En mi área de trabajo, se realizan actividades para fortalecer las relaciones interpersonales?
		32	¿En mi área de trabajo, se realizan actividades laborales para involucrar a todo el equipo de trabajo?

VARIABLES		PREGUNTAS	
12	Sentido de pertenencia	33	¿Siento orgullo de trabajar en la agencia de comunicación Constructores de Sueños S.A.?
		34	¿La agencia de comunicación Constructores de Sueños S.A. es una organización estable para trabajar?
		35	¿Si me ofrecieran trabajo en otra organización con las mismas condiciones laborales, me quedaría laborando en la agencia de comunicación Constructores de Sueños S.A.?
		36	¿He escuchado comentarios positivos sobre la agencia de comunicación Constructores de Sueños S.A.?
13	Respeto	37	¿Mi jefatura se expresa de forma respetuosa con los miembros del equipo?
		38	¿Existe un clima de integración y respeto entre las distintas áreas de trabajo?
		39	¿Los colaboradores somos tratados por igual sin importar la relación parental, el nivel jerárquico o de antigüedad?
		40	¿Existe un ambiente de respeto ante la diversidad de los colaboradores?
14	Excelencia	41	¿El trabajo entregado es eficiente?
		42	¿Las personas de mi equipo de trabajo brindan un trabajo oportuno y de calidad?
		43	¿La coordinación entre los distintos departamentos es efectiva?
15	Transparencia	44	¿Mi equipo de trabajo tiene un alto sentido de ética y aplicación de valores?
		45	¿La agencia de comunicación Constructores de Sueños S.A. está comprometida con la ética y la aplicación de valores organizacionales?
16	Responsabilidad	46	¿En mi equipo de trabajo, se demuestra un alto nivel de responsabilidad para cumplir las metas y los altos estándares de calidad?
17	Compromiso	47	¿En relación con el trabajo entregado al cliente, se cumple con el tiempo establecido y el compromiso adquirido?

ANEXO 2

Cuadro de totales por pregunta y promedio por variable

CLIMA ORGANIZACIONAL CONSTRUCTORES DE SUEÑOS S.A. 2023 CUADRO DE TOTALES POR PREGUNTA Y PROMEDIO POR VARIABLE						
VARIABLES	PREGUNTAS REALIZADAS			TOTAL POR PREGUNTA	PROMEDIO POR VARIABLE	PORCENTAJE POR NIVEL
1	Tecnologías	4	¿El equipo, los programas y las aplicaciones son adecuados para realizar mi trabajo diario?	82	85,33	13,26
		5	¿La capacidad de Internet es la adecuada para realizar mi trabajo?	87		
		6	¿El servicio prestado con programas de cómputo e Internet es el adecuado?	87		
2	Capacitación	10	¿Las capacitaciones recibidas han sido aplicables en mi desempeño laboral?	81	81,00	
3	Sentido de pertenencia	33	¿Siento orgullo de trabajar en la agencia de comunicación Constructores de Sueños S.A.?	83	79,50	54,27
		34	¿La agencia de comunicación Constructores de Sueños S.A. es una organización estable para trabajar?	77		
		35	¿Si me ofrecieran trabajo en otra organización con las mismas condiciones laborales, me quedaría laborando en la agencia de comunicación Constructores de Sueños S.A.?	73		
		36	¿He escuchado comentarios positivos sobre la agencia de comunicación Constructores de Sueños S.A.?	85		
4	Compromiso	47	¿En relación con el trabajo entregado al cliente, se cumple con el tiempo establecido y el compromiso adquirido?	79	79,00	
5	Responsabilidad	46	¿En mi equipo de trabajo, se demuestra un alto nivel de responsabilidad para cumplir las metas y los altos estándares de calidad?	79	79,00	
6	Innovación	13	¿Existe apertura para incorporar nuevas ideas y sugerencias realizadas por el equipo de trabajo en procesos o servicios?	69	75,00	54,27
		14	¿Considero importante que la empresa trabaje, en sus proyectos, los objetivos de desarrollo sostenible?	79		
		15	¿En nuestra área de trabajo, proponemos formas innovadoras de hacer las tareas?	77		
7	Instalaciones físicas	1	¿Las instalaciones físicas, donde laboro, son las adecuadas para realizar mis funciones?	78	74,67	54,27
		2	¿Mi área de trabajo cuenta con el confort necesario? (Temperatura, iluminación, ventilación, ruido).	73		
		3	¿Mi lugar de trabajo cuenta con las condiciones de seguridad necesarias? (Extintor, señalización).	73		
8	Transparencia	44	¿Mi equipo de trabajo tiene un alto sentido de ética y aplicación de valores?	74	74,00	54,27
		45	¿La agencia de comunicación Constructores de Sueños S.A. está comprometida con la ética y la aplicación de valores organizacionales?	74		
9	Remuneración	7	¿Considero que mi salario es adecuado en relación con el trabajo asignado?	72	74,00	54,27
		8	¿Mi salario es competitivo en comparación con puestos similares en otras agencias de comunicación?	72		
		9	¿Los beneficios brindados por la agencia de comunicación son competitivos? (Vacaciones adicionales, parqueo, capacitaciones, bonos por rendimiento).	78		

10	Motivación	27	¿Disfruto y me gusta el trabajo que desempeño?	85	73,00	
		28	¿Me motiva trabajar con mi equipo de trabajo?	61		
11	Promoción	11	¿El proceso de promoción interna en la organización es confiable?	72	72,50	
		12	¿Considero que la agencia de comunicación me permite crecer profesionalmente?	73		
12	Compañerismo	24	¿Mis compañeros responden con buena actitud cuando les solicito algún servicio o colaboración?	58	69,67	
		25	¿Se desarrollan actividades sociales o recreativas para integrarnos como equipo y reforzar el clima organizacional?	79		
		26	¿Participo y me involucro en las actividades sociales o recreativas que promueve la agencia de comunicación?	72		
13	Trabajo en equipo	29	Ante algún inconveniente, ¿me siento apoyado por mis compañeros de trabajo?	63	69,00	
		30	¿En mi equipo de trabajo, tenemos una visión clara de las estrategias y metas del equipo?	69		
		31	¿En mi área de trabajo, se realizan actividades para fortalecer las relaciones interpersonales?	68		
		32	¿En mi área de trabajo, se realizan actividades laborales para involucrar a todo el equipo de trabajo?	76		
14	Excelencia	41	¿El trabajo entregado es eficiente?	74	68,00	
		42	¿Las personas de mi equipo de trabajo brindan un trabajo oportuno y de calidad?	74		
		43	¿La coordinación entre los distintos departamentos es efectiva?	56		
15	Respeto	37	¿Mi jefatura se expresa en forma respetuosa con los miembros del equipo?	78	68,00	32,47
		38	¿Existe un clima de integración y respeto entre las distintas áreas de trabajo?	58		
		39	¿Los colaboradores somos tratados por igual sin importar la relación parental, el nivel jerárquico o de antigüedad?	66		
		40	¿Existe un ambiente de respeto ante la diversidad de los colaboradores?	70		
16	Comunicación	16	¿La información que proviene de la Administración es transparente, clara y oportuna?	66	66,67	
		17	¿Mi jefatura me informa sobre las responsabilidades y las prioridades que debo cumplir en un período determinado?	62		
		18	¿Siento confianza para expresar, a mi jefatura, mi punto de vista sobre asuntos relacionados con mi trabajo?	72		
17	Liderazgo	19	¿La supervisión recibida por mi jefatura me permite orientarme y facilita el cumplimiento de mi trabajo?	65	66,00	
		20	¿Mi jefatura me brinda retroalimentación sobre mi desempeño?	69		
		21	¿Mi jefatura programa, revisa y controla adecuadamente las actividades y responsabilidades de mi equipo de trabajo?	66		
		22	¿Mi jefatura asigna equitativamente las cargas de trabajo entre los compañeros de trabajo?	70		
		23	¿Según mi criterio, la Administración gestiona oportunamente las ideas, inquietudes, sugerencias y preocupaciones que le presentan los diferentes departamentos?	60		
PROMEDIO TOTAL GENERAL				73,78	73,78	100