

**Universidad Andina Simón Bolívar**

**Sede Ecuador**

**Área de Gestión**

Maestría Profesional en Gestión del Talento Humano

**Comparativo del clima organizacional de CONSTRUECUADOR S.A.  
en una época de pandemia y una época actual**

Pamela Estefanía Albán López

Tutor: Oscar Eduardo Olano Pomar

Quito, 2024

Trabajo almacenado en el Repositorio Institucional UASB-DIGITAL con licencia Creative Commons 4.0 Internacional

	<b>Reconocimiento de créditos de la obra</b> No comercial Sin obras derivadas	
---	---	---

Para usar esta obra, deben respetarse los términos de esta licencia



## Cláusula de cesión de derecho de publicación

Yo, Pamela Estefanía Albán López, autora de la tesis titulada “Comparativo del clima organizacional de CONSTRUECUADOR S.A. en una época de pandemia y una época actual”, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magíster en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

19 de marzo de 2024

Firma: \_\_\_\_\_



## Resumen

La Constructora e Inmobiliaria CONSTRUECUADOR S.A. identificó que, después de dar la atención necesaria a los protocolos de seguridad ante la pandemia y establecer nuevos procedimientos de trabajo frente a la nueva realidad, existía la necesidad de regresar a ver cómo se sentían sus trabajadores con todos esos cambios.

En ese sentido, el presente trabajo de investigación tuvo como objetivo comparar el índice de satisfacción del clima organizacional de CONSTRUECUADOR S.A. en una época de pandemia con un índice de satisfacción actual, de tal forma que se pueda determinar si existen dimensiones que se deben gestionar en cuanto a este índice.

Para identificar el clima organizacional de la empresa, en ambas ocasiones, se utilizó la metodología de eNPS (Employee Net Promoter Score) que puede traducirse como *Puntuación de promotor de red del empleado*, que “es una métrica para medir la lealtad de los colaboradores con la empresa que los contrata” (Carranza 2023) y un índice de satisfacción de clima simple tomando como base 7 dimensiones: estrategia, orgullo, bienestar, desarrollo, liderazgo, colaboración y compensación.

Para identificar el clima organizacional en una época de pandemia y en una época pos-pandemia se utilizó la técnica de encuesta anónima y confidencial al 100 % de la población, cada una con una duración de aproximadamente 10 minutos. La encuesta se conformó de 25 preguntas, de las cuales 3 eran preguntas demográficas, y manejó dos tipos de respuestas, para el eNPS manejó 1 pregunta con relación a la lealtad del colaborador con la organización y para el índice de satisfacción utilizó 21 preguntas con una escala de Likert, que “es una escala ideal para medir reacciones, actitudes y comportamientos de una persona” (Andrés 2022). Las terminologías de la escala de Likert fueron: muy insatisfecho, insatisfecho, neutral, satisfecho y muy satisfecho.

Se concluye que el eNPS bajó del 2020 al 2023, al igual que el índice de satisfacción de los colaboradores. De las 7 dimensiones medidas, la puntuación más baja en el 2020 es en Desarrollo al igual que en la medición del 2023.

Palabras clave: clima organizacional, cultura organizacional, pandemia COVID-19, índice de satisfacción, eNPS, colaboradores.



A Dios, quien me ha dado la fuerza y tenacidad para afrontar mis retos.

A mi esposo, Daniel, por su amor incondicional y elegirme para caminar juntos por el  
resto de nuestras vidas.

A mis padres, Fabián y Jenny, por su guía en los momentos difíciles y entrega total para  
cumplir mis sueños.

A mis hermanos, Maru y Esteban, que me apoyan con sus oraciones y me alientan a  
pesar de la distancia.

A mis abuelos, Alejandro; Dolores; Juan Elías y Marcia, por sus sonrisas en cada logro  
alcanzado.





## **Agradecimientos**

A Dios, por darme las directrices y la fuerza para culminar esta importante etapa de mi formación profesional.

A la Constructora e Inmobiliaria CONSTRUECUADOR S.A., por darme la apertura e información pertinente para poder completar con éxito esta obra.

A la Universidad Andina Simón Bolívar, por abrirme sus puertas a un mundo de estudio y crecimiento.

Al Magíster Oscar Olano, por su guía estratégica durante el desarrollo de este trabajo de investigación.



## Tabla de contenidos

Tablas y figuras .....	13
Introducción.....	15
Capítulo primero Marco institucional.....	17
1. Descripción de la compañía.....	17
2. Situación actual de la empresa.....	17
Capítulo segundo Marco teórico .....	19
1. Cultura organizacional.....	19
1.1. Importancia de la cultura organizacional .....	23
1.2. Elementos de la cultura organizacional.....	24
2. Clima organizacional.....	24
2.1. Importancia de gestión del clima organizacional .....	30
2.2. Funciones del clima organizacional .....	30
2.3. Tipos de clima organizacional.....	32
2.4. Modelos de comportamiento organizacional .....	32
2.5. Resultados positivos de un clima organizacional satisfactorio .....	33
2.6. Resultados negativos de un clima organizacional insatisfactorio .....	34
2.7. La cultura y el clima en las organizaciones.....	34
2.8. Diferencias entre clima y cultura organizacional .....	35
3. COVID-19 .....	35
3.1. Efectos del COVID-19 en el ámbito laboral .....	36
3.2. Afectación del COVID-19 en las diferentes industrias.....	38
Capítulo tercero Marco metodológico.....	41
1. Pregunta y objetivos de investigación .....	41
2. Método implementado.....	41
3. Estructura del cuestionario realizado.....	42
4. Análisis de la metodología implementada.....	45

Capítulo cuarto Análisis de resultados .....	47
1. Resultados demográficos .....	47
2. Resultados de eNPS .....	52
3. Resultados de índice de satisfacción .....	53
3.1. Dimensión de estrategia período 2023 .....	54
3.2. Dimensión de orgullo período 2023 .....	55
3.3. Dimensión de bienestar período 2023 .....	57
3.4. Dimensión de desarrollo período 2023 .....	58
3.5. Dimensión de liderazgo período 2023 .....	59
3.6. Dimensión de colaboración período 2023 .....	60
3.7. Dimensión de compensación período 2023 .....	61
Capítulo quinto Propuesta de Plan de Clima Organizacional CONSTRUECUADOR S.A. ....	63
1. Política de clima organizacional .....	63
1.1. Descripción de políticas .....	63
2. Plan de acción “Construyendo Cultura 2024” .....	65
3. Plan de Cultura Organizacional “Construyendo Cultura 2024” .....	67
Conclusiones y recomendaciones .....	69
Lista de referencias .....	73
Anexos .....	77

## Tablas y figuras

Tabla 1. Desarrollo del Concepto de Clima Organizacional .....	20
Tabla 2. Desarrollo del Concepto de Cultura Organizacional.....	29
Tabla 3. Cuadro Comparativo Entre Clima, Cultura y Valores Organizacionales.....	34
Tabla 4. Comparativo de Promedios de Resultados de Mediciones de Cultura Organizacional.....	53
Tabla 5. Plan de Cultura Organizacional.....	66
Figura 1. Valores Corporativos .....	18
Figura 2. Organigrama CONSTRUECUADOR S.A.....	18
Figura 3. Resultados de Generación de la Población Encuestada Período 2020.....	47
Figura 4. Resultados de Generación de la Población Encuestada Período 2023.....	48
Figura 5. Resultados de Género de la Población Encuestada Período 2020 .....	48
Figura 6. Resultados de Género de la Población Encuestada Período 2023 .....	49
Figura 7. Resultados de Áreas de la Población Encuestada Período 2020.....	49
Figura 8. Resultados de Áreas de la Población Encuestada Período 2023.....	50
Figura 9. Resultados de Antigüedad de la Población Encuestada Período 2020 .....	50
Figura 10. Resultados de Antigüedad de la Población Encuestada Período 2023 .....	51
Figura 11. Resultados eNPS Encuesta de Pulso de Clima Período 2020-2023.....	52
Figura 12. Resultados Dimensión Estrategia Período 2023 .....	54
Figura 13. Resultados Dimensión Orgullo Período 2023.....	55
Figura 14. Resultados Dimensión Bienestar Período 2023 .....	57
Figura 15. Resultados Dimensión Desarrollo Período 2023 .....	58
Figura 16. Resultados Dimensión Liderazgo Período 2023 .....	59
Figura 17. Resultados Dimensión Colaboración Período 2023.....	60
Figura 18. Resultados Dimensión Compensación Período 2023 .....	61



## Introducción

La pandemia por el famoso COVID-19 parecía un fenómeno lejano que se escuchaba altamente mortal por China y países asiáticos, nadie imaginaba que llegaría a marcar un antes y un después a nivel mundial, mucho menos en un país tan distante como Ecuador. De tal forma que, la Organización Mundial de la Salud (OMS) dictó las medidas sanitarias pertinentes que podrían contrarrestar de alguna manera esta enfermedad que resultó ser altamente contagiosa. Todos los países del mundo acataron estas disposiciones, algunos con más firmeza que otros y esto cambió el estilo de vida de todos los seres humanos. Esta afectación naturalmente llegó a las organizaciones, que también tuvieron que implementar medidas que aseguren el funcionamiento de sus negocios y a la par cuidar de la salud de sus colaboradores.

Con el paso del tiempo el ser humano fue estudiando al COVID-19 y descubriendo cada vez más formas de cuidarse del virus, así como inventó vacunas que podían disminuir la mortalidad de esta enfermedad. Después de aproximadamente 2 años, la pandemia ya no era de temor para gran parte de la población, aprendieron a vivir con ella. Sin embargo, sus efectos se sintieron no solo en la humanidad, sino también a nivel organizacional.

Distancia social; grandes cantidades de despidos; reducciones salariales; quiebre de organizaciones; muertes incalculables; altos niveles de estrés; mezcla de vida personal y laboral; entre otros, son de los temas más impactantes que se vivió dentro del entorno laboral durante la mencionada pandemia. Las organizaciones dieron prioridad a la supervivencia de los colaboradores y a la supervivencia de los negocios, dejando así de lado factores importantes como el clima organizacional.

Dentro de CONSTRUECUADOR S.A. la situación también se tornó compleja. Esta es una organización con aproximadamente 26 años de constitución, con amplia experiencia en el campo de la construcción y el servicio de mantenimiento. Al momento de iniciar la pandemia, en marzo 2020, se registran 126 colaboradores en relación de dependencia y cada uno de ellos se vio obligado a confinamiento en casa, al igual que todas las personas del país. Aquellas personas que realizaban trabajos obligatoriamente presenciales, como el Auxiliar de Limpieza, tuvieron que cargar sus vacaciones para compensar la larga ausencia de la presencialidad. Todos los colaboradores tuvieron una

rebaja salarial aprobada por el gobierno nacional y empezaron a tener menos ingresos, junto con algunas otras particularidades que cambiaron totalmente el trabajo en CONSTRUECUADOR S.A., sin embargo, ningún colaborador perdió su trabajo a causa de este fenómeno viral.

Al finalizar el año 2020, se hizo una evaluación de pulso de clima con el fin de tomar una fotografía de la organización e identificar lo que la pandemia ocasionó en el entorno laboral de CONSTRUECUADOR S.A. Debido a lo antes mencionado sobre las prioridades organizacionales, si bien se midió el clima en una época de pandemia, este no se pudo gestionar. Por lo que, este trabajo de investigación busca realizar un nuevo análisis de clima organizacional en una época pos-pandemia, contrastar los resultados con la medición antes realizada e identificar dimensiones de mejora que podrán ser gestionadas oportunamente.

De tal forma que, tras realizar el comparativo de los resultados obtenidos entre ambas épocas durante y después de la pandemia, se presentará un plan de acción de clima organizacional para CONSTRUECUADOR S.A. que incluya actividades que ataquen a las dimensiones que se identifiquen como oportunidades de mejora.



## **Capítulo primero**

### **Marco institucional**

#### **1. Descripción de la compañía**

*Historia de la compañía.* Constructora e Inmobiliaria CONSTRUECUADOR S.A. es una compañía legalmente constituida en el Ecuador, cuyo objeto social es la gestión de proyectos, diseño, construcción y comercialización de soluciones habitacionales a nivel nacional. Adicionalmente, realiza el mantenimiento a instituciones que cuenten con varios locales, agencias o sucursales a nivel nacional.

La misma que cumple con la normativa legal ecuatoriana y se encuentra domiciliada en la ciudad de Quito, Calle San Ignacio E12-182 y González Suárez. También cuenta con una sucursal en la ciudad de Guayaquil, Av. Francisco de Orellana, edificio World Trade Center.

Si bien la organización tiene una matriz en Quito y una sucursal en Guayaquil, cuenta con colaboradores domiciliados en diferentes ciudades del territorio ecuatoriano como: Machala, Ambato, Santo Domingo, Cuenca, Manta, Quevedo.

Construecuador pertenece al grupo corporativo más grande del país denominado “Grupo Pichincha”, del cual forman partes muchas otras organizaciones de diferentes giros de negocio como entretenimiento, seguros, entre otros.

#### **2. Situación actual de la empresa**

*Nombre o razón social.* Constructora e Inmobiliaria CONSTRUECUADOR S.A.

*Misión.* “Contribuimos a resolver las necesidades de vivienda de la población y garantizar la operación continua de nuestros clientes, generando valor para nuestros accionistas y colaboradores” (Jaramillo 2015).

*Visión.* “CONSTRUECUADOR S.A. es una empresa que ofrece servicios integrales inmobiliarios y de mantenimiento de infraestructura. Sus altos estándares de calidad y la satisfacción de sus clientes le permiten liderar el mercado nacional y tener presencia internacional” (2015).

CONSTRUECUADOR S.A. cuenta con 4 valores corporativos:



Figura 1. Valores corporativos.  
 Fuente: Constructora e Inmobiliaria CONSTRUECUADOR S.A.

La Figura 2 presenta la estructura organizacional actual de la empresa:

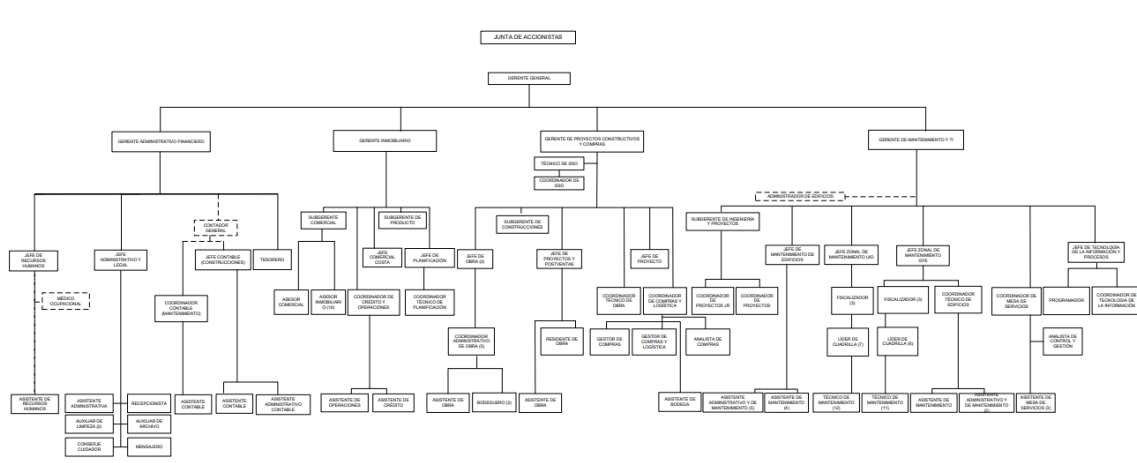


Figura 2. Organigrama CONSTRUECUADOR S.A.  
 Fuente: Constructora e Inmobiliaria CONSTRUECUADOR S.A.

## Capítulo segundo

### Marco teórico

#### 1. Cultura organizacional

Se ha identificado que “la cultura organizacional se define como el conjunto de símbolos, valores, creencias, comportamientos que comparten todos los miembros de una organización” (Constanza et al. 2016).

Varios autores y pensadores de la cultura organizacional han invertido gran parte de su tiempo en la indagación e interpretación de la esencia de todos los procesos que se manejan a nivel humano en las organizaciones.

Las conexiones que se presentan entre los varios elementos que se viven y se comparten en las empresas dan como resultado maneras específicas de creencia y comportamiento, por lo que se puede concluir que la cultura organizacional es única y auténtica para cada organización. Esto permite que se delimiten patrones que guían el sentido de orgullo, pertenencia y en sí, la identidad de la empresa misma.

De tal forma que, la cultura organizacional es la forma de trabajo dentro de una organización.

Tabla 2  
**Desarrollo el concepto de cultura organizacional**

Autor/es	Título	Sinopsis
Pettigrew (1979)	Sobre el estudio de Culturas Organizacional	Exposición de la aparición y desarrollo de la cultura organizacional a través del tiempo
Dandridge, Mitroff y Joyce (1980)	Simbolismo organizacional: tópico para extender el análisis organizacional	Recomienda el estudio de mitos y símbolos como reveladores de la estructura profunda de la organización
Deal y Kennedy (1982)	Culturas Corporativas	Extensa discusión sobre la naturaleza de la cultura, tipos de cultura y cultura de dirección
Pondy, Frost, Morgan y Dandridge (1982)	Simbolismo organizacional	Numerosos capítulos centrados en la perspectiva cultural de la organización y el papel de la lengua, mitos y símbolos en esta perspectiva
1983 (Diversos autores)	Edición especial de la revista <i>Administrative Science Quarterly</i> dedicada a cultura	Introduce y explica el concepto desde una variedad de perspectivas; promueve el estudio de cultura en caminos particulares
Barley (1983)	La semiótica y el estudio de cultura organizacional y ocupacional	Aplica la teoría semiótica para la investigación de un caso
Broms y Gahmberg (1983)	Comunicación a sí mismo en organizaciones y culturas	Plantea la auto comunicación como un medio de comunicación entre grupos culturales
Gregory (1983)	Puntos de vista originarios: múltiples culturas y conflictos culturales en las organizaciones	Describe y critica estudios sobre cultura organizacional realizados durante ajustes industriales.
Jelinek, Smircich y Hirsch (1983)	Introducción: un código de muchos colores	Presentación de diversas perspectivas en el estudio de cultura que permiten ver sus posibilidades y significados
Jones (1983)	Costes de transacción, derechos de propiedad y cultura organizacional: un intercambio	Analiza como la cultura organizacional surge de los órdenes institucionales desarrollados para regular los cambios o transacciones entre los miembros de un grupo
Martin, Feldman, Hatch y Sitkin (1983)	La única paradoja en historias organizacionales	Profundizan en el estudio de las historias de la organización distinguiendo entre historias positivas y negativas
Riley (1983)	Un informe estructurado sobre cultura política	Compara los símbolos de la política organizacional de dos firmas con el objetivo de investigar la interrelación entre subculturas y de identificar las estructuras que gobiernan la naturaleza política de la cultura organizacional
Smircich (1983)	Conceptos de cultura y análisis organizacional	Propone una definición integradora donde se distinguen claramente los niveles más profundos de la realidad cultural de la organización de aquellos otros de naturaleza más superficial
Smith y Simmons (1983)	Organización "Rumpelstiltskin": metáfora sobre metáfora en el campo de la investigación	Describe el turbulento desarrollo de una nueva organización y las condiciones que dieron lugar a que los miembros del grupo describieran su vida colectiva en términos de "Rumpelstiltskin" (un antiguo cuento de hadas)

Varios autores (1983)	Especial de la revista <i>Organizational Dynamics</i> dedicado a cultura	Alentar a los directivos para utilizar el concepto de cultura como herramienta práctica
Koprowski (1983)	Mitos culturales: pistas para una dirección eficaz	Plantea que los directivos actuales representan a los héroes modernos del día a día y comenta sus características
Martin y Siehl (1983)	Cultura y contracultura organizacional: una difícil simbiosis	Crítica de aspectos que abarcan la mayoría de las investigaciones sobre cultura; ofrece una reconceptualización parcial del concepto
Sathe (1983)	Implicaciones de cultura corporativa: una guía de acción para directivos	Desarrolla una nueva forma de pensar sobre cultura corporativa que permite que el concepto sea analíticamente útil para tratar con los problemas corporativos.
Schein (1983)	El rol del fundador en la creación de la cultura organizacional	Extensa definición de cultura; discusión sobre su etiología y transmisión
Wilkins (1983)	Auditoría cultural: una herramienta para entender las organizaciones	Planteamiento del uso de la auditoría cultural como herramienta
Wilkins y Ouchi (1983)	Culturas eficientes: explorando la relación entre cultura y resultado organizacional	Explorando las condiciones que dan lugar a culturas fuertes; esbozar las vías en las que la cultura contribuye a la eficiencia
Schein (1984)	Hacia una nueva conciencia de cultura organizacional	Definición y exploración del concepto
Trice y Beyer (1984)	Estudio de cultura organizacional a través de ritos y ceremonias	Definición de cultura; abogar por estudios de cultura a través de ritos y ceremonias
Frost, Moore, Louis, Lundberg y Martin (1985)	Cultura Organizacional	Numerosos capítulos centrados en la definición de cultura y en temas como cultura directiva, estudiar cultura y enlaces entre cultura organizacional y social
Morey y Luthans (1985)	Redefiniendo el desplazamiento de cultura y el uso de escenas y temas en estudios organizacionales	Revisión y críticas del modo en el que el concepto de cultura ha sido utilizado en estudios organizacionales
Nicholson y Johns (1985)	La ausencia de cultura y el contrato psicológico, ¿quién está en el control de ausencia?	Los ratios de ausencia son consecuencia de la variación de los tipos de cultura en combinación con la variación de los contratos psicológicos
Sathe (1985)	Cultura y realidad corporativa relacionada	Uso de una perspectiva cultural sobre los problemas de entrada a la organización, establecimiento y cambio
Schein (1985)	Cultura organizacional y liderazgo: punto de vista dinámico	Profunda discusión sobre la naturaleza del concepto, su etiología y el rol del líder en el intercambio cultural
Barney (1986)	Cultura organizacional: ¿puede ser una fuente de ventaja competitiva?	Análisis de las consecuencias de la cultura sobre los resultados y beneficios económicos
Harris y Sutton (1986)	Funciones de las ceremonias en organizaciones que se mueren	Análisis de las consecuencias de uno de los aspectos de cultura
Kets De Vries y Millar (1986)	Personalidad, cultura y organización	La cultura es el vehículo a través del cual los ejecutivos personalizan e influyen en la estrategia
Schriber y Gutek (1987)	Algunas dimensiones del trabajo: medida de importantes aspectos sobre cultura organizacional	Conocimiento de normas sobre descripciones de cultura organizacional

Nahavandi y Malekzadeh (1988)	Culturización en fusiones y adquisiciones	Implementación exitosa de una fusión en base al grado de congruencia entre las culturas de ambas organizaciones
Ott (1989)	La perspectiva de cultura organizacional	Exploración de diversas definiciones y atributos de cultura, así como la formación de la cultura, dirección y cambio
Hofstede, Neuijen, Ohayv y Sanders (1990)	Midiendo la cultura organizacional: un estudio cualitativo y cuantitativo a través de veinte casos	Proponen, para cuantificar y acceder al análisis de cultura, un modelo de seis dimensiones definidas como prácticas comunes percibidas por los miembros de una organización, y que tienen un significado específico para cada colectivo
Pettigrew (1990)	Clima y cultura organizacional: dos constructos en busca de un papel	Revisión de la literatura de ambos constructos y discusión sobre sus similitudes y diferencias. Plantea el uso de la cultura en futuros análisis de la organización
Reichers y Schneider (1990)	Clima y cultura: evaluación de constructos	Planteamiento de 3 fases que atraviesa la evolución de un constructo: 1. introducción y elaboración, 2. evaluación y argumentación, y 3. consolidación
Rousseau (1990)	Evaluando la cultura organizacional: el caso de múltiples métodos	Considera la cultura como un conjunto de cogniciones compartidas por los miembros de una unidad social, que han sido adquiridas a través de un aprendizaje social y procesos de socialización
Siehl y Martin (1990)	Cultura organizacional: ¿una llave al resultado financiero?	Realizan una revisión de la bibliografía publicada e intentan analizar la posible conexión entre cultura y rendimiento financiero
O'Reilly, Chatman y Caldwell (1991)	Personas y cultura organizacional: un perfil de comparación aproximativa para evaluar el perfil persona-organización	Elabora un instrumento para medir el ajuste entre la persona y la cultura en la organización
Zammuto y Krakower (1991)	Estudios cuantitativos y cualitativos de cultura organizacional	Considera que la existencia de diferentes puntos de vista en el estudio de la cultura permite conseguir medidas más exactas del constructo y mayor desarrollo teórico
Moran y Volkwein (1992)	Aproximación cultural a la formación de clima organizacional	Plantea cuatro perspectivas conceptuales del concepto de clima: estructural, de la percepción o perceptual, interactiva y cultural.
Trice y Beyer (1993)	Las culturas de las organizaciones trabajadoras	Recopila las principales corrientes teóricas en este campo. Las culturas emergen de los esfuerzos de la gente para dominar las incertidumbres y crear algún grado de orden en su vida social
Denison (1996)	¿Cuál es la diferencia entre cultura y clima organizacional?	Revisión de las diferencias existentes entre clima y cultura organizacional
Sackmann (1997)	Complejidad cultural en las organizaciones	Resalta la importancia de la cultura para entender mejor la vida organizacional
Verbeke, Volgering y Hessels (1998)	Explorando la expansión conceptual dentro del campo del comportamiento organizativo: clima y cultura organizacional	Explora si la expansión científica de los conceptos clima y cultura atiende a patrones construidos mediante argumentos racionales.

Sánchez, Alonso y Palací (1999)	El concepto de cultura organizacional. Sus fundamentos teóricos e investigación en España	Recoge las diferentes perspectivas utilizadas en la investigación de la cultura organizacional y un análisis de los estudios llevados a cabo en nuestro país en relación con este constructo
Ashkanasy, Broadfoot y Falkus (2000)	Cuestionario de medida de cultura organizacional	Trata cuestionarios de medida utilizados para la evaluación de cultura organizacional
Ashkanasy, Wilderom y Peterson (2000)	Manual de clima y cultura organizacional	Provee una amplia descripción sobre investigaciones, teorías y prácticas en el campo de ambos constructos
Payne (2000)	Clima y cultura: ¿Qué cerca pueden estar?	Estudio de ambos constructos con el objetivo de analizar lo cercano de sus métodos de investigación
Sathe y Davidson (2000)	Hacia una nueva conceptualización del cambio cultural	Analiza el cambio de la cultura y propone una nueva conceptualización
Schein (2000)	Sentido y sin sentido sobre clima y cultura	Comentarios generales sobre ambos constructos y clarificación de cuestiones
Wilderom, Glunk y Maslowski (2000)	Cultura organizacional como predictor de resultado organizativo	Estudia si la cultura organizacional tiene un efecto positivo sobre los resultados organizativos
Ashkanasy y Jackson (2001)	Cultura y clima organizacional	Análisis de la literatura sobre ambos constructos y sus posibles horizontes
Cooper, Cartwright y Earley (2001)	Manual internacional sobre cultura y clima organizacional	Manual más reciente sobre ambos constructos en el que participan autores de diversos países
Martin (2002)	Cultura organizacional. Trazar un mapa del constructo	Manual reciente en el que se recoge la evolución del constructo a través de diversos autores
Glisson y James (2002)	Los efectos del “cruce de niveles” entre cultura y clima en equipos humanos de servicios	Análisis empírico y simultáneo de ambos constructos

Fuente y elaboración: (Jaime Santana y Araujo Cabrera 2007)

### 1.1. Importancia de la cultura organizacional

De igual manera que en el caso de clima organizacional, es importante buscar bibliografía sobre la importancia del estudio, diagnóstico y tratamiento de la cultura organizacional. Según mencionando Garnica y Mendieta (2009), “esta es útil dentro de una organización porque permite descubrir problemáticas y con ellas se pueden formar grupos de trabajo con aptitudes y competencias adecuadas con la finalidad de ofrecer un rendimiento mucho más fructífero”.

A través del estudio de la cultura organizacional, se pueden descubrir formas de manejar problemas que se dan debido al avance de las organizaciones, la innovación tecnológica y por los mercados globalizados. Así también, la cultura organizacional funciona como un impulso en los colaboradores para disminuir ansiedad “al cumplir con varias funciones tales como:

- Transmitir identidad a los miembros de la organización.

- Ofrecer premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones. (Garnica y Mendieta 2019)

De tal forma que, podemos decir que este fenómeno es de suma relevancia en las organizaciones ya que al definirlo, estudiarlo, analizarlo y gestionarlo permite una gestión del talento humano y con esto identificar opciones de mejora.

## 1.2. Elementos de la cultura organizacional

Una vez comprendida la importancia de la gestión de la cultura organizacional, es importante identificar los elementos de cultura que se pueden encontrar dentro de las organizaciones. De tal manera, Salazar y otros autores (2009) han enlistado tipos de cultura organizacional según la realidad de los miembros de la empresa que se esté estudiando:

*Identidad de los miembros.* si los individuos se identifican más con la organización, su trabajo, su puesto o su disciplina.

*Énfasis de grupo.* si las actividades se organizan en grupo o si las realizan individuos aislados.

*Perfil de la decisión.* si la toma de decisiones prioriza las actividades o los recursos humanos.

*Integración.* si las unidades funcionan en forma coordinada o independiente.

*Control.* si existe una tendencia hacia una reglamentación excesiva o se orienta hacia el autocontrol.

*Tolerancia al riesgo.* si se fomenta o no la creatividad, la innovación, la iniciativa y el ímpetu para acometer la realización de las tareas, etcétera.

*Criterios de recompensa.* si se basan fundamentalmente en el rendimiento o en el favoritismo, la antigüedad u otros factores.

*Tolerancia al conflicto.* si se fomenta o no el conflicto funcional como elemento del desarrollo organizacional.

*Perfil de los fines o medios.* si la gerencia prioriza los fines o los medios para llegar a ellos.

*Enfoque de la organización.* si la gerencia se orienta hacia el mundo exterior o hacia lo interno de la organización. (énfasis añadido)

## 2. Clima organizacional

El concepto de clima organizacional se puede encontrar en diferentes libros, artículos, revistas, publicaciones, etc.; sin embargo, cada autor presenta un concepto de clima organizacional creado desde su enfoque y perspectiva.

Al revisar algunos conceptos de clima organizacional se destacan los siguientes:



“El clima organizacional es multidimensional y está formado por un conjunto de características que describen a la organización, la hacen diferente de otras organizaciones, son duraderas en el tiempo e influyen sobre el comportamiento de los miembros de la organización” (Forehand y Gilmer 1964).

Complementando lo anteriormente expuesto, tenemos que “el clima organizacional atañe a los efectos subjetivos percibidos del sistema formal y del estilo de los administradores, así como de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajaban en una organización” (Litwin y Stringer 1968).

En última instancia, se agrega que “el clima organizacional se define como las percepciones del ambiente organizacional determinado por los valores, actitudes u opiniones de los empleados, y las variables resultantes como la satisfacción y la productividad que están influenciadas por las variables del medio y las variables personales” (Brunet 2011).

Tabla 1  
**Desarrollo del concepto de clima organizacional**

Autor/es	Título	Sinopsis
Lewin, Lippitt y White (1939)	Patrones de comportamiento agresivo en climas sociales creados experimentalmente	Relación entre estilo de liderazgo y clima
Fleishman (1953)	Clima de liderazgo, entrenamiento en relaciones humanas y comportamiento del supervisor	Desarrollo de la actitud del líder y escalas de comportamiento
Argyris (1958)	Algunos problemas en la conceptualización de clima organizacional: caso de estudio en un banco	Uso del concepto de clima y cultura para diagnosticar grupos dinámicos en un banco
McGregor (1960)	El lado humano en la empresa	El clima es determinado en un primer momento por los directivos y transmitido mediante relaciones a sus subordinados
Litwin y Stringer (1968)	Motivación y clima organizacional	Clima como concepto central que describe los efectos de la situación de los individuos en sus motivaciones para el éxito, poder y afiliación
Schneider y Bartlett (1968)	Diferencias individuales y clima organizacional I: El plan de investigación y desarrollo del cuestionario	Desarrollo de una medida del clima en puestos directivos de agencias de seguros de vida
Tagiuri y Litwin (1968)	Clima organizacional: exploración de un concepto	Conjunto de capítulos de diversos autores que exploran la naturaleza y reciente investigación sobre el clima
Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1970)	Comportamiento directivo, resultados y efectividad	Capítulo 16 presenta la literatura existente sobre las variaciones del entorno, desarrollando cuatro dimensiones del clima
Schneider y Bartlett (1970)	Diferencias individuales y clima organizacional II: Medida del clima organizacional mediante la matriz "Multi-Trait" y "Multi-Rater"	Percepciones de la variación de las dimensiones de clima como función de la posición de la organización
Friedlander y Greenberg (1971)	Efecto de las actitudes en el trabajo, entrenamiento y clima organizacional sobre el resultado de los desempleados	La única correlación entre el resultado de las personas desempleadas es el apoyo en el clima organizacional de los empleados
Schneider y Hall (1972)	Hacia la especificación del concepto de clima del trabajo: un estudio de curas diocesanos católicos romanos	Clima es una función de comportamientos particulares
Schneider (1972)	Clima organizacional: Preferencias individuales y realidades organizacionales	Las percepciones sobre clima de los nuevos empleados son similares a las de antiguos; preferencias no son congruentes con realidad
Guion (1973)	Una nota sobre clima organizacional	Crítica del clima como influencia de la satisfacción en el trabajo
Johannesson (1973)	Algunos problemas en la medida del clima organizacional	Revisión crítica del clima como influencia en las actitudes de trabajo

Payne y Mansfield (1973)	Relaciones entre las percepciones de clima organizacional y la estructura de la empresa, el contexto y la posición jerárquica	Las percepciones del clima varían en función del nivel de la organización
Pritchard y Karasick (1973)	Los efectos del clima organizacional sobre el resultado directivo y la satisfacción en el trabajo	El clima parece estar relacionado con el resultado de las subunidades y la satisfacción de los individuos en el trabajo
Hellriegel y Slocum (1974)	Clima organizacional: medida, investigación y contingencias	Revisión crítica de la investigación sobre clima como variable independiente y dependiente
James y Jones (1974)	Clima organizacional: una revisión de la teoría y de la investigación	Organizar el trabajo principal en tres distintas aproximaciones; distinción entre clima psicológico y organizacional
Lawler, Hall y Odham (1974)	Clima organizacional: relación con la estructura de la organización, sus procesos y resultados	El clima parece estar significativamente relacionado con el resultado organizacional y la satisfacción con el trabajo
Waters, Roach y Batáis (1974)	Dimensiones de clima organizacional y actitudes en el trabajo	Factores analíticos de estudio del clima de las relaciones
Downey, Hellriegel y Slocum (1975)	Acuerdo entre necesidades individuales, satisfacción en el trabajo y resultados	La satisfacción es una función de acuerdo entre necesidades y clima
Gavin (1975)	Clima organizacional como función de variables personales y organizacionales	Las percepciones sobre clima están influenciadas por variables personales y organizacionales; no se encontraron interacciones significativas
LaFollette y Sims (1975)	¿Es la satisfacción redundante con el clima organizacional?	No se encontró soporte para la hipótesis de redundancia entre clima y satisfacción
Schneider (1975a)	Clima organizacional: preferencias individuales y realidades organizacionales	El apto entre expectativas y realidad para los nuevos agentes era predicción de éxito en agencias con un clima positivo
Schneider (1975b)	Clima organizacional: un ensayo	Explorando la etiología de clima; propuesta de distinción entre satisfacción y clima; especificación de "clima para algo"
Schneider y Snyder (1975)	Algunas relaciones entre satisfacción en el trabajo y clima organizacional	Distinciones conceptuales y empíricas entre satisfacción y clima
Johnston (1976)	Nueva conceptualización de clima organizacional	Múltiples climas existen en la organización como función de las relaciones individuales y de la organización
Payne, Fineman y Wall (1976)	Clima organizacional y satisfacción en el trabajo: síntesis conceptual	Discusión de similitudes y diferencias en el modo en que clima y satisfacción en el trabajo han sido conceptualizados y medidos
Payne y Pugh (1976)	Estructura organizacional y clima	Relación entre la medida objetiva y perceptual de estructura y clima
Drexler (1977)	Clima organizacional: su homogeneidad dentro de la organización	Las percepciones del clima varían en función de la organización y los subgrupos
Howe (1977)	Clima de grupo: un análisis exploratorio de un constructo válido	Las percepciones de clima parecen ser más una función de los miembros del grupo que del tipo de persona

James, Hater, Gent y Bruni (1978)	Clima psicológico: implicaciones para la teoría del aprendizaje social cognitivo y psicología de interacción	El clima es reexaminado a la luz de la teoría del aprendizaje social y la interacción psicológica; dentro de este campo se sugieren futuras investigaciones
Powell y Butterfield (1978)	El caso para climas de subsistemas en la organización	Revisión de la literatura que sustenta que múltiples climas pueden existir en la misma organización
Woodman y King (1978)	Clima organizacional: ¿ciencia o folklore?	Revisión y crítica de la teoría e investigación sobre clima; centrado en aspectos de medida
Zohar (1980)	Clima de seguridad en organizaciones industriales: implicaciones teóricas y de aplicación	Primera evaluación empírica de clima "para algo"
Field y Abelson (1982)	Clima: reconceptualización y propuesta de modelo	La literatura es revisada; las medidas y los conceptos centrales son dirigidos a través del desarrollo de un nuevo modelo sobre clima y su relación con actitudes de trabajo y comportamientos
Joyce y Slocum (1982)	Discrepancias de clima: redefiniendo los conceptos de clima psicológico y organizacional	Exploración de la relación entre las discrepancias sobre clima y otros resultados; definición empírica de clima utilizando medidas de cluster
Abbey y Dickson (1983)	I&D sobre clima del trabajo e innovación en semiconductores	El clima para la innovación en I&D de subsistemas de compañías de semiconductores es relativo al número de brechas tecnológicas
Schnake (1983)	Evaluación empírica de los efectos de responsabilidad afectiva en la medida del clima organizacional	La medida del clima mejora cuando se elimina parcialmente la satisfacción
Schneider y Reichers (1983)	Sobre la etiología de clima	Una simbólica perspectiva es ofrecida como explicación de la formación del clima en las organizaciones
Joyce y Slocum (1984)	Clima colectivo: acuerdo sobre las bases para definir el conjunto de climas en las organizaciones	Trabajando sobre su estudio de 1982, apoyan la idea de que el clima colectivo es definido por similitudes de percepción
Ashforth (1985)	Formación del clima: cuestiones y extensiones	La aproximación interaccionista simbólica sobre la formación del clima es extendida a cultura corporativa, dirección simbólica y otras cuestiones
Glick (1985)	Conceptualizando y midiendo clima psicológico y organizacional: dificultades en estudios multinivel.	Aboga por tratar a la organización como unidad teórica en el estudio de clima organizacional, y al individuo como unidad teórica en el estudio de clima psicológico
Schneider (1985)	Comportamiento organizacional	Concluye que el interés sobre clima ha disminuido debido a su aceptación; reconoce que algunos avances permanecen para ser hechos
Kozlowski y Hules (1987)	Una exploración sobre clima para la puesta al día técnica y de resultado	Evaluación del clima para la puesta al día; indicación de que el resultado es asociado al clima para la puesta al día

Jackoesky y Slocum (1988)	Medidas inductivas de clima psicológico	Análisis en una organización recién fundada cómo los individuos estructuran y organizan la descripción de su ambiente de trabajo y la estabilidad de dichas descripciones
Pettigrew (1990)	Clima y cultura organizacional: dos constructos en busca de un papel	Revisión de la literatura de ambos constructos y discusión sobre sus similitudes y diferencias. Plantea el uso de la cultura en futuros análisis de la organización
Reichers y Schneider (1990)	Clima y cultura: evaluación de constructos	Planteamiento de 3 fases que atraviesa la evolución de un constructo: 1. introducción y elaboración, 2. evaluación y argumentación, y 3. consolidación
DeCotiis y Koyes (1991)	Identificación y medida de las dimensiones de clima organizacional	Revisión de la literatura sobre clima organizacional de la que resulta la identificación de 8 dimensiones del constructo
Moran y Volkwein (1992)	Aproximación cultural a la formación de clima organizacional	Plantea cuatro perspectivas conceptuales del concepto de clima: estructural, de la percepción o perceptual, interactiva y cultural.
Denison (1996)	¿Cuál es la diferencia entre cultura y clima organizacional?	Revisión de las diferencias existentes entre clima y cultura organizacional
James y McIntyre (1996)	Percepciones sobre clima organizacional	Abogan por el estudio de clima como un factor general
Silva (1996)	El clima en las organizaciones. Teoría, método e intervención	Revisión exhaustiva de los principales modelos teóricos, la metodología utilizada en su estudio y sus principales aplicaciones al análisis del comportamiento organizacional
Verbeke, Volgering y Hessels (1998)	Explorando la expansión conceptual dentro del campo del comportamiento organizativo: clima y cultura organizacional	Explora si la expansión científica de los conceptos clima y cultura atiende a patrones construidos mediante argumentos racionales.
Ashkanasy, Wilderom y Peterson (2000)	Manual de clima y cultura organizacional	Provee una amplia descripción sobre investigaciones, teorías y prácticas en el campo de ambos constructos
Payne (2000)	Clima y cultura: ¿Qué cerca pueden estar?	Estudio de ambos constructos con el objetivo de analizar lo cercano de sus métodos de investigación
Schein (2000)	Sentido y sin sentido sobre clima y cultura	Comentarios generales sobre ambos constructos y clarificación de cuestiones
Ashkanasy y Jackson (2001)	Cultura y clima organizacional	Análisis de la literatura sobre ambos constructos y sus posibles horizontes
Cooper, Cartwright y Earley (2001)	Manual internacional sobre cultura y clima organizacional	Manual más reciente sobre ambos constructos en el que participan autores pertenecientes a muy diversos países
Glisson y James (2002)	Los efectos del “cruce de niveles” entre cultura y clima en equipos humanos de servicios	Análisis empírico y simultáneo de ambos constructos

Alcover de la Hera (2003)	Introducción a la psicología de las organizaciones	En el capítulo 13 se plantea la evolución de los constructos y se analiza su fundamentación teórica
---------------------------	--	---

Fuente y elaboración: (Jaime Santana y Araujo Cabrera 2007)

## 2.1. Importancia de gestión del clima organizacional

Desde tiempos anteriores a la pandemia varios autores han expresado su opinión frente a la importancia del clima organizacional y su gestión. En un artículo en internet, se menciona que “además del logro de resultados, hay otro aspecto relevante para que una organización despliegue su máximo potencial: las personas que la integran deben sentir orgullo de ser parte y deseo de ir cada día a trabajar, a construir algo más grande” (Xn Publishing 2018). Lo que nos permite interpretar que en una organización lo más importante es la rentabilidad y el logro de resultados, pero esto está directamente relacionado con el seguro de pertenencia y estabilidad emocional laboral de los colaboradores, es decir, el clima organizacional en el que viven.

En el mismo artículo agregan que “la gestión del clima organizacional no tiene solo por objetivo que cada persona colabore para lograr resultados. Su objetivo principal es convertir a la organización en un lugar donde la gente siente que puede desarrollarse personal y profesionalmente, y donde se siente valorada” (Xn Publishing 2018). Esto se complementa con los estudios comunes de clima organizacional que topan dimensiones básicas de la cultura y clima como: desarrollo, reconocimiento, bienestar, entre otros.

Ahora bien, es importante que las organizaciones estudien su clima organizacional, lo diagnostiquen y lo traten de tal forma que las acciones que se establezcan sean en función de la realidad de la empresa correspondiente. Esto ya que “hay muchas organizaciones que obtienen resultados, pero lo hacen dentro de un ambiente tóxico. También hay algunas organizaciones y personas que confunden buen clima con divertidas actividades sociales” (Xn Publishing 2018).

## 2.2. Funciones del clima organizacional

Una vez comprendida la importancia de la gestión del clima organizacional. Algunos escritores indican que es posible clasificar estas varias importancias como funciones del clima organizacional. De tal forma que Castillo, Del Pino y Espinosa determinan que las funciones del clima organizacional son:

*Desvinculación.* Lograr que un grupo de personas que un grupo que “no está vinculado” con la función que realiza, se comprometa.

*Obstaculización.* Lograr que el sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles porque no están facilitando su trabajo, se vuelvan útiles.

*Espíritu.* Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.

*Intimidad.* Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.

*Alejamiento.* Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia emocional entre el jefe y sus colaboradores.

*Énfasis en la producción.* Hace énfasis al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es medianamente directiva, sensible a la retroalimentación.

*Empuje.* Es el comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para hacer mover a la organización, y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la función y les merece a los miembros una opinión favorable.

*Consideración.* Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.

*Estructura.* Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay.

*Responsabilidad.* El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.

*Recompensa.* La sensación de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.

*Riesgo.* El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?

*Cordialidad.* El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.

*Apoyo.* La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.

*Normas.* La importancia percibida de metas implícitas y explícitas y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.

*Formalización.* El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.

*Conflicto.* La sensación de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.

*Identidad.* El sentimiento de que uno pertenece a la organización y es un miembro valioso de un equipo de trabajo.

*Conflicto e inconsecuencia.* El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplica uniformemente.

*Selección basada en capacidad y desempeño.* Uso adecuado de las capacidades del personal y su utilización para el logro de objetivos.

*Tolerancia a los errores.* El grado con que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.

*Adecuación de la planeación.* El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo (Castillo, Del Pino y Espinosa 2022; énfasis añadido).

### **2.3. Tipos de clima organizacional**

Ya que se planea estudiar el clima organizacional de la Constructora e Inmobiliaria CONSTRUECUADOR S.A. es importante conocer los diferentes tipos de clima organizacional que se podrían llegar a encontrar. En ese sentido, Gan y Berbel (2011) “propone según el tipo de dirección, liderazgo y estilo de trabajo de grupo, dos tipos de clima: El clima de tipo autoritario y el clima de tipo participativo, cada uno con dos subdivisiones”.

El clima de tipo autoritario se refiere a un clima cerrado, con una estructura rígida creando un ambiente negativo. Está conformado por el Sistema I. Autoritario Explotador y el sistema II: Autoritarismo paternalista.

En el sistema I (Autoritario Explotador) la dirección no posee confianza en sus empleados, se percibe un clima de temor y no existe interacción entre subordinados y superiores. Los jefes son quienes toman las decisiones”.

El sistema II (Autoritarismo paternalista) da la impresión externa de que se trabaja en un ambiente estable, sin embargo, su ambiente por dentro está regido por el uso de recompensas y castigos como fuentes de motivación. Se manejan mecanismos de control. El clima de tipo participativo se conforma por: Sistema III: Consultivo y Sistema IV: Participación en grupo y hacen referencia a un clima abierto, con estructura flexible, resultando en un clima positivo.

El Sistema III (Consultivo), en este sistema existe ya confianza de los superiores en sus subordinados, se les permite tomar decisiones y se delega, se busca satisfacer sus necesidades de estima.

El Sistema IV (Participación en grupo) describe al equipo de trabajo como el medio ideal para conseguir los objetivos a través de la participación estratégica. Se enfocan en la participación para la motivación, la dirección manifiesta confianza en sus empleados, comunicación vertical-horizontal y ascendente-descendente. (Gan B. y Gaspar Berbel 2011)

### **2.4. Modelos de comportamiento organizacional**

Ahora bien, si se estudia el clima organizacional es importante comprender los términos relacionados con este fenómeno y uno de ellos es el comportamiento organizacional. Este último “se refiere a la forma de actuar de las personas y permite comprender su conducta en las organizaciones” (Davis y Newstron 2007).

Estos modelos forman una serie de certezas y aciertos que controlan la forma de entender de los altos mandos de una organización, que naturalmente afecta su forma de actuar. La determinación de uno de estos modelos de comportamiento organizacional es esencial ya que de este podría depender el clima organizacional. “Los modelos pueden variar de una empresa a otra y también pueden variar dentro de los departamentos o áreas de una empresa” (Davis y Newstron 2007).



Según Davis y Newstrom (2007), existen algunos modelos de comportamiento organizacional, entre los que destacan:

*Modelo autocrático.* Modelo prevaleciente en la revolución industrial, quienes ocupan el mando tienen el poder suficiente para ordenar. La autoridad oficial sabe lo que debe hacerse y los empleados deben seguir sus órdenes. Este modelo se maneja entre la autoridad y la obediencia. Sin embargo, existen mejores maneras de administrar los sistemas organizacionales.

*Modelo de custodia.* Este modelo surge cuando se detectan sentimientos de insatisfacción, inseguridad y frustración de los empleados frente al modelo autocrático. Si una organización carece de los recursos suficientes para el ofrecimiento de pensiones y el pago de otras prestaciones, le será imposible adoptar el modelo de custodia. Este modelo da como resultado la dependencia del empleado a la organización, los empleados dependen de las organizaciones en lo que se refiere a su seguridad y bienestar, la orientación de la gerencia es hacia el dinero, principal motivación del empleado. No existe ningún incentivo hacia el progreso. Como resultado del trato que reciben tienden a mostrarse satisfechos y a mantenerse leales a sus empresas; sin embargo, este tipo de satisfacción no necesariamente produce una motivación intensa, antes bien puede producir únicamente una cooperación pasiva; en estas circunstancias los empleados no se desempeñan con mucha mayor eficacia que bajo el antiguo enfoque autocrático. El trabajo realizado es por debajo de sus capacidades, pues no están motivados para llegar a niveles altos; los trabajadores se sienten complacidos, pero no satisfechos.

*Modelo de apoyo.* En este modelo el elemento más importante es el trabajador. El modelo de apoyo depende del liderazgo en lugar del poder y el dinero. Si la dirección les da la oportunidad de hacerlo, asumirán responsabilidades, desarrollarán el impulso a contribuir y se superarán. El modelo de apoyo es eficaz tanto para empleados como para administradores, la ventaja radica en la participación e involucramiento del empleado en las tareas de la organización. Este modelo es eficaz para empleados y administradores porque se beneficia de una aceptación generalizada.

*Modelo colegiado.* Se caracteriza por el trabajo en equipo, estimula la autorresponsabilidad. Las decisiones en las organizaciones basadas en el modelo colegial se toman mediante una comunidad de personas y grupos, cuyos papeles y especialidades quizá sean diferentes, pero comparte metas y objetivos comunes para la organización. Por tanto, la toma de decisiones es por consenso. Sin duda la orientación en la administración actual se orienta al trabajo en equipo. La respuesta de los empleados es la autodisciplina, se sienten responsables y por tanto experimentan cierto grado de realización (énfasis añadido).

Como conclusión estos 4 modelos presentados están muy relacionados con las necesidades humanas, ya que según ellas se estableció su nivel de relevancia.

## **2.5. Resultados positivos de un clima organizacional satisfactorio**

Cuando el clima de una organización se gestiona de la manera correcta, entonces se evidencian algunos efectos que pueden considerarse positivos. Como los siguientes:

- Comunicación asertiva y efectiva
- Buen índice de satisfacción

- Aporta al diagnóstico de necesidades de capacitación
- Genera facilidad a la planificación y control de cambios
- Utilización a favor de las actitudes

## **2.6. Resultados negativos de un clima organizacional insatisfactorio**

Cuando el clima organizacional se gestiona de una forma deficiente, también se evidencian efectos que pueden considerarse negativos. Como los siguientes:

- Rotación y ausentismo
- Quejas y conflictos
- Desperdicio de recursos
- Mala calidad
- Accidentes

## **2.7. La cultura y el clima en las organizaciones**

Si la cultura organizacional es la forma de trabajo, conductas y comportamientos, dentro de la organización, entonces el clima organizacional es la percepción que los colaboradores pueden tener sobre esta forma de trabajo y en qué manera les afecta.

Muchos autores están de acuerdo en que ambos conceptos tienen muchas variables en común, siendo la base principal de ambas la relación entre las personas y de estas con las organizaciones en las que trabajan. Sin embargo, a pesar de las muchas similitudes, también existen diferencias entre ellas. Ciertas bibliografías argumentan que se estudia el clima organizacional para entender una parte de la cultura, de tal forma que el clima organizacional es una percepción temporal o estacional de la cultura organizacional, que es permanente y duradera en el tiempo (Ramos y Tejera 2017).

Gan defiende que el clima y la cultura organizacionales son concepciones que se complementan entre sí. También, menciona que contrastan en que el clima atiende factores internos de la organización, mientras que la cultura se enfoca, no solo en factores internos, también a temas externos.

## 2.8. Diferencias entre clima y cultura organizacional

“Ciertas bibliografías argumentan que se estudia el clima organizacional para entender una parte de la cultura, de tal forma que el clima organizacional es una percepción temporal o estacional de la cultura organizacional, que es permanente y duradera en el tiempo” (Ramos y Tejera 2017).

Tabla 3  
Cuadro comparativo entre clima, cultura y valores organizacionales

Aspecto	Cultura Organizacional	Clima Organizacional	Valores Organizacionales
<b>Origen</b>	Su fundamento se define en variables que favorecen los comportamientos institucionalizados y admitidos por las organizaciones donde todos aquellos que interactúan con la misma efectúan.	Su fundamento se detalla en variables sobre las cuales se valoran las percepciones individuales, conllevando a diversos análisis y apreciaciones de la entidad por parte de los empleados.	Su fundamento se determina desde la etapa temprana de cada individuo a fin de adecuarlos a su estilo de vida; contribuyendo no solo al desarrollo personal, sino también organizacional, siempre y cuando esta última explote todo su potencial.
<b>Concepto</b>	Es el control de creencias, experiencias, hábitos, actitudes, principios y formas de interacción dentro y entre los grupos existentes en todas las entidades, con el propósito de diferenciarse y ser un ejemplo a seguir por el resto de las compañías.	Es una serie de percepciones globales por parte de los colaboradores en lo concerniente al ambiente percibido dentro de su organización.	Son el conjunto de cualidades, conductas o atributos de personalidad, por los que se rigen el talento humano para hacer realidad las ventajas competitivas de la empresa.
<b>Disciplina Básica</b>	Antropología y sociología.	Psicología.	Filosofía, psicología y axiología.
<b>Tiempo de Permanencia</b>	Tiene permanencia relativa en el tiempo.	Es susceptible a cambios en el corto plazo.	Tiene permanencia relativa en el tiempo.
<b>Existencia</b>	Aunque sea difícil de creer, muchas organizaciones no tienen cultura o no se evidencia (las normas fuertes pueden estar ausentes).	Existe en todas las organizaciones (por lo menos a nivel individual).	A pesar de que en toda empresa deben coexistir los valores, pues es parte de su filosofía organizacional, no en todos se observa una coherencia entre aquellos principios definidos y su modo de actuar.

Fuente y elaboración: (Gómez 2021)

## 3. COVID-19

Ya que el presente trabajo de investigación compara dos contextos diferentes de una organización, es importante entender la teoría de lo que ocasionó uno de estos. De tal forma que se considera relevante definir COVID-19 y conocer sus efectos en otras empresas. Según la Organización Mundial de la Salud (OMS) (2020), “es la enfermedad causada por el nuevo coronavirus conocido como SARS-CoV-2”.

La OMS tuvo su primer conocimiento sobre este virus el día 31 del mes de diciembre del año 2019, esto ya que fue notificada sobre algunos casos de neumonía que

encontrados en Wuhan (República Popular China) (Organización Mundial de la Salud 2020).

### 3.1. Efectos del COVID-19 en el ámbito laboral

La Organización Internacional del Trabajo (OIT), presenta su postulado de que el ámbito laboral se ha visto claramente afectado tras la llegada del virus COVID - 19; ya que “además de ser una amenaza para la salud, también genera impacto a nivel social y económico, ya que pone en peligro el bienestar de millones de personas. Por tal motivo, los gobiernos tienen un papel determinante en velar por la seguridad de las personas, los puestos de trabajo y la sostenibilidad de las empresas” (Correa y Llanos 2022).

El Banco Interamericano de Desarrollo (BID), también se ha pronunciado al respecto y argumenta que “los efectos en los mercados laborales no tienen precedentes, ya que no existen indicios de la magnitud que tendrá la pandemia sobre la economía; no obstante, habrá sectores que serán más afectados, debido a los periodos de cuarentena y el distanciamiento social” (Correa y Llanos 2022).

En adición a lo anteriormente mencionado, “en el ámbito organizacional, los trabajadores están expuestos al COVID-19 y el cuidado de este dependerá de los niveles de exposición, tipo de contacto y estado de la persona” (Durán et al. 2020). Según los mismos autores, el riesgo de exposición sobre los trabajadores se clasifica de la siguiente forma:

*Riesgo muy alto.* Trabajadores del área de la salud o morgues que tienen una interacción directa con pacientes potencialmente infecciosos o cuerpos de individuos con sospecha de Covid-19.

*Riesgo alto.* Colaboradores que brindan apoyo y asistencia al ciudadano de la salud, transportes médicos y trabajadores mortuorios.

*Riesgo medio.* Trabajadores que tienen contacto con el público en general (escuelas, empresas de ventas de productos o servicios con ambientes de alto volumen comercial), incluyendo individuos que regresan de aquellos lugares.

*Riesgo bajo.* Trabajadores que tienen contacto ocupacional mínimo con los compañeros de trabajo y el público. (Durán et al. 2020; énfasis añadido)

Molina (2022) detalla que “las situaciones vinculadas con la pandemia generan factores de riesgo psicosocial en los trabajadores, donde las relaciones interpersonales entre pacientes y compañeros pueden desencadenar problemas a corto y largo plazo, por ello es necesario implementar mecanismos para mejorar la relación con los clientes y el trabajo en equipo”.

Otro estudio de Bárcenas, por los autores Correa y Llanos (2022), infiere que “el índice que favorece el clima laboral en la Pandemia va mejorando a través del tiempo, lo que desemboca en que los trabajadores se sientan más confiados y seguros al momento de realizar sus labores diarias y de interactuar con personas que pueden presentar síntomas relacionados con el patógeno”.

Sin embargo, lo mencionado por el estudio de Bárcenas, no significa que las empresas puedan descuidar las medidas y actividades correspondientes para cuidar de sus colaboradores. En contraposición, los altos mandos deberían darle atención a este asunto y aplicar algunos mecanismos. Usma determina que “la pandemia puede generar altas cantidades de estrés en el trabajador, afectándolo tanto física como mentalmente, lo que conlleva a consecuencias negativas en situaciones relacionadas con las operaciones diarias. Además, indica, que una buena gestión de los directivos contribuye a la disminución de riesgos y tensiones que trae el estrés dentro y fuera de la organización”. (Correa y Llanos 2022)

Según las investigaciones realizadas, la lectura de varios artículos relacionados y la experiencia empírica en el ámbito laboral de la autora de este producto profesional, es posible enlistar algunas afectaciones negativas del COVID-19 en las organizaciones

- Aislamiento social
- Reducciones salariales
- Pérdida de empleos
- Cierre de empresas (quiebre)
- Reducción de ventas

De igual manera, según las fuentes mencionadas en el párrafo anterior, también es posible enlistar afectaciones positivas del COVID-19 en las organizaciones:

- Ahorro de gastos de servicios básicos
- Generación de resiliencia
- Diversificación de formas de trabajo (teletrabajo)
- Aumento de uso de plataformas digitales
- Inversión en nuevos equipos, programas informáticos

### 3.2. Afectación del COVID-19 en las diferentes industrias

*Industria alimentaria.* Leporati (2020) menciona que lo más impresionante que sucede en esta industria después de la llegada del COVID-19 “ha sido la ralentización abrupta de las cadenas de suministros, producto del contagio masivo de trabajadores, o la implementación de medidas sanitarias de aislamiento social y reducción de movimientos, por parte de la autoridad”. Y comenta que no solo existen una afectación económica, adicionalmente esto puede representar importantes consecuencias en lo que se detalla a continuación (Leporati 2020):

La salud y bienestar de animales y el deterioro de productos agrícolas,  
 La diseminación de plagas y enfermedades,  
 La contaminación ambiental,  
 La pérdida de inocuidad y calidad de los alimentos,  
 La pérdida de seguridad alimentaria (desabastecimiento de mercados),  
 La alteración de la paz social  
 (Leporati 2020)

De todas estas, Leporati menciona que son:

Situaciones que, a su vez, podrían empeorar ya las frágiles condiciones de salud pública, ambientales, productivas y socioeconómicas. Debido a lo anterior y siguiendo las recomendaciones de la Organización Mundial de la Salud, los gobiernos de la mayoría de los países de la región han declarado a la industria alimentaria como sector esencial, tomando medidas para resguardar los procesos productivos y la logística de distribución e implementando protocolos de prevención y de gestión de contingencias, compatibles con las medidas sanitarias de distanciamiento social y reducción de la movilidad tomadas por la autoridad sanitaria. Ello ha permitido razonablemente la continuidad operativa de las cadenas de suministros de alimentos, no registrándose a la fecha situaciones graves de desabastecimiento, salvo realidades preexistentes, ciertamente agravadas por la crisis. Más allá de lo anterior, el daño económico generado a la fecha y las proyecciones económicas para los próximos años, muestran un panorama regional sombrío, que requerirá de un significativo esfuerzo de medidas económicas por parte los gobiernos hacia la industria, especialmente las pequeñas y medianas empresas, así como la urgente necesidad de generar nuevos equilibrios entre los niveles adecuados de protección de la ciudadanía frente a peligros que afecten la salud pública, la seguridad alimentaria, la competitividad de la industria y la sustentabilidad de los sistemas alimentarios (Leporati 2020)

*Industria de la construcción.* Esta es una de las industrias que más nos interesa conocer para el presente trabajo de investigación, ya que uno de los giros de negocio de la empresa sobre la cual se está haciendo el análisis es la construcción.

Richter (2020) presenta un artículo en el que menciona que el estancamiento de esta industria a causa del Coronavirus se evidencia en altos niveles de desempleo.

Menciona también que este sector “en América Latina y el Caribe representa una parte importante del gasto en inversión pública y una fuente significativa de empleos. Según la Organización Internacional del Trabajo, en América Latina y el Caribe, al 2018 el sector construcción empleó directamente al 7.5 % de la población económicamente activa”. Sin mencionar que el invertir en esta industria genera una ampliación y multiplicación de la economía, lo que implica generación de empleo directo y potencia otros sectores que son parte de la cadena de producción. Así mismo, “este sector emplea una alta proporción de la población no calificada y vulnerable socioeconómicamente que depende de los ingresos diarios, afectando a poblaciones que no cuentan con un colchón económico que les permita mantenerse por un tiempo prolongado” (Richter 2020).

*Industria de la educación superior.* Nely Gutiérrez (2021) en su artículo menciona que evidenció que el clima laboral en la industria de la educación superior tuvo un cambio contundente posterior a la pandemia, con resultados negativos realmente preocupantes, esto en lo emocional, salud y motivaciones de los colaboradores. “Se identifica que el modelo presencial esta carente de humanidad, empatía, comunicación, respeto, liderazgo de los superiores, lo que ha generado un efecto dominó donde el trabajador ya no tiene el sentido de pertenecía a su trabajo, esto mismo se trasmite en el clima laboral impactando principalmente en el elemento principal que son los estudiantes”, de tal forma que, Nely sugiere que la educación superior implemente indicadores cuya medición permita tomar decisiones asertivas y oportunas, así como definir un plan de trabajo. (Gutiérrez Mendoza 2021)

*Industria de la salud.* Carrión, Castelo, Alcívar, Quiñonez y Llambo (2022), en su artículo mencionan que su investigación permitió conocer un panorama que se vivió en todo el mundo tras la llegada del Coronavirus, y es que “el riesgo a contagiarse del virus, las continuas jornadas laborales, la carencia de recursos médicos y la estabilidad laboral que se vivió en países no desarrollados como Ecuador, conllevó a que el clima laboral presente en las entidades de salud públicas y privadas se viese afectado” (Carrión et al. 2022).

#### **4. Caso de incidencia del COVID-19 en el clima organizacional, Ecuador**

“Los resultados obtenidos a través del estudio de la influencia del COVID-19 en el clima laboral de trabajadores de la salud en Ecuador determinaron que el riesgo al

contagio influyó en el clima laboral en los trabajadores de la salud de Santo Domingo de los Tsáchilas, Ecuador, con la aparición de la epidemia” (Carrión et al. 2022).

Los colaboradores de la institución estudiada mencionaron su gran temor de contraer la enfermedad por lo que optaron por aislarse de compañeros de trabajo, de personas que acudían a la institución médica e incluso de sus familias, lo que, si bien no tenía una repercusión directa en el clima organizacional, tuvo efecto en su comportamiento a nivel general frente a su vida personal y laboral. Adicional, el artículo menciona que un factor que afectó indirectamente el clima organizacional fue el cambio en la jornada laboral, esto ya que el miedo de los trabajadores por perder sus trabajos hizo que estos aceptaran jornadas extendidas de trabajo con igual o menor remuneración. Esto, por consecuencia afectaba la vida personal del colaborador y su motivación frente a lo laboral.

Otros estudios determinan que el estrés ocasionado por la pandemia afecta física y mentalmente a los colaboradores, lo cual tiene una repercusión en las mediciones del clima organizacional.



## Capítulo tercero

### Marco metodológico

#### 1. Pregunta y objetivos de investigación

*Pregunta.* ¿Cuál es el comparativo entre el índice de satisfacción del clima organizacional de CONSTRUECUADOR S.A. en una época de pandemia y el índice de satisfacción actual?

*Objetivo general.* Comparar el índice de satisfacción del clima organizacional de CONSTRUECUADOR S.A. en una época de pandemia con un índice de satisfacción actual.

*Objetivos específicos.* A continuación, se detallan los objetivos específicos que se determinaron para el presente trabajo de investigación:

- Sustentar teóricamente clima organizacional, COVID-19 y la situación de la empresa Constructora e Inmobiliaria CONSTRUECUADOR S.A.
- Sustentar metodológicamente el tipo de estudio y características de la investigación realizada del clima organizacional de CONSTRUECUADOR S.A. en una época de pandemia y comparar con el clima organizacional de la misma empresa en una época actual.
- Proponer un plan de acción de clima organizacional para CONSTRUECUADOR S.A. en función del comparativo realizado.

#### 2. Método implementado

*eNPS.* Ya que el Employee Net Promoter Score mide la lealtad que tienen los colaboradores hacia la empresa que lo mide o, también se puede decir que, mide el nivel de recomendación de estos respecto de la empresa empleadora. En ese sentido, se emplea una única pregunta que mide este factor: “¿Con qué probabilidad recomendarías trabajar en esta empresa a un familiar o amigo?”.

*Likert – Encuesta de satisfacción.* “La Escala de Likert es una escala de calificación que se utiliza para cuestionar a una persona sobre su nivel de acuerdo o

desacuerdo con una declaración. Es ideal para medir reacciones, actitudes y comportamientos de una persona” (Mugira 2018).

Con el fin de brindar más información a la empresa y generar intervenciones enfocadas, se evalúa 7 dimensiones claves para la gestión de clima y cultura a través de 21 preguntas con puntuación del 0 al 5 para obtener un nivel de satisfacción en cada temática. Las terminologías de la escala de Likert de esta medición de cultura organizacional son: muy insatisfecho, insatisfecho, neutral, satisfecho y muy satisfecho.

“El diseño de la investigación es de tipo transversal no experimental; ya que tiene como objetivo indagar cómo se presentan variables en un tiempo determinado” (2018).

*Técnica: Encuesta.* La técnica por utilizar es la encuesta a la población completa de la organización. Se aplicará una encuesta a los 123 colaboradores que actualmente se encuentran bajo relación de dependencia, ya que se ha excluido a personas que no tienen relación de dependencia o aquellas tienen relación de dependencia no superior a 3 meses.

*Herramienta: Cuestionario.* La herramienta que se manejará en este caso es el cuestionario, el mismo constará de 26 preguntas (de las cuales 5 son preguntas demográficas) y maneja dos tipos de respuestas, para el eNPS maneja 1 pregunta con relación a la lealtad del colaborador con la organización y para el índice de satisfacción utiliza 21 preguntas con una escala de Likert. Las terminologías de la escala de Likert son: muy insatisfecho, insatisfecho, neutral, satisfecho y muy satisfecho.

### **3. Estructura del cuestionario realizado**

*Preguntas demográficas.* Se han establecido 5 preguntas demográficas a fin de poder clasificar a la población según antigüedad, área, edad, género y ciudad.

*Preguntas de satisfacción: dimensiones.* Si queremos obtener buenos resultados en la empresa, es determinante estudiar su clima organizacional.

La motivación de los colaboradores tiene mucho impacto en sus resultados de productividad. “Esa motivación está determinada en gran parte por el ambiente generado por las emociones del personal producto de su interacción con los líderes, su entorno físico, material de trabajo y por supuesto, otros miembros de la empresa” (Assessment Center Mexico 2018).

Para el presente trabajo de investigación, las dimensiones esenciales para fomentar y cuidar cuando se trata del clima laboral, mismas que se diagnosticarán, son las que se detallan a continuación:

**Estrategia.** Coherencia de valores y estrategia que genera confianza con los colaboradores.

- ¿La empresa es un modelo que inspira y retribuye confianza a sus colaboradores?
- ¿Las decisiones de la empresa son coherentes con sus valores y estrategia?
- ¿Recibes información oportuna de los objetivos, avances y resultados del negocio?
- ¿Los procesos y políticas de la empresa permiten brindar una respuesta ágil a las necesidades del cliente interno y externo?

**Orgullo.** Sentido de pertenencia a la organización.

- ¿Consideras que la empresa impulsa, cumple su propósito y genera un aporte a la sociedad?
- ¿Te sientes parte importante de la empresa?

**Bienestar.** Equilibrio entre vida personal y trabajo.

- ¿Consideras que la empresa te permite mantener un equilibrio entre vida personal y trabajo?

**Desarrollo.** Oportunidades de crecimiento y formaciones para el desarrollo profesional.

- ¿Te sientes satisfecho con las oportunidades de crecimiento que te brinda la empresa?
- ¿En el último año has recibido formaciones que han aportado con tu desarrollo profesional?

**Liderazgo.** Comunicación y el impacto de líderes en los equipos.

- ¿Sientes que existe un interés genuino por parte de tu líder directo en tu desarrollo; preocupándose por tu crecimiento personal y profesional?
- ¿Tu líder directo te comunica las expectativas y te da retroalimentación de manera oportuna, clara y profesional?
- ¿Tu nivel de autonomía te permite aportar al área y facilita el cumplimiento de tareas y objetivos del puesto?
- ¿Consideras que tu líder directo se comporta en base a los valores organizacionales?
- ¿Percibes interés por parte de Gerencia General por mostrarse abierto y cercano a lo colaboradores?

- ¿Tu líder directo promueve prácticas que involucren cambios y mejoras en el área para responder y anticipar necesidades de clientes internos y externos?
- ¿Al cometer un error en tu área, la respuesta inmediata es dar una solución efectiva con apoyo de otros; responsabilizándose por las consecuencias, pero sin centrarse en buscar culpables?

**Colaboración.** Trabajo efectivo en equipo para alcanzar resultados.

- ¿Trabajan efectivamente en equipo dentro de tu área para alcanzar los resultados organizacionales?
- ¿Se promueve el relacionamiento y se colabora en conjunto con otras áreas para alcanzar un resultado organizacional?

**Compensación.** Percepción de equidad interna, competitividad externa y conocimiento de estructura salarial.

- ¿Conoces con claridad como está conformado tu paquete de compensación total (sueldo y beneficios)?
- ¿Consideras que tu paquete de compensación total (sueldo y beneficios) es competitivo frente a cargos similares en empresas del mismo giro de negocio?
- ¿Consideras que la empresa te ofrece una compensación total (sueldo y beneficios) que reconoce tu nivel de responsabilidad, impacto y contribución al negocio?

*Pregunta Employee Net Promoter Score (eNPS).* Se utiliza el Employee Net Promoter Score para medir la lealtad que tiene un empleado hacia su empresa. Este indicador se basa en una pregunta: ¿Con qué probabilidad recomendarías trabajar en esta empresa a un familiar o amigo? En las opciones de respuesta se pide a los empleados que contesten con una escala de 0 a 10. “El uso de este poderoso indicador abarca un amplio abanico de sectores, siendo su principal objetivo el poder medir la satisfacción de los empleados” (Truque 2018).

Ya que el eNPS es una metodología específica, es posible clasificar a los colaboradores según los resultados que se obtengan.

Los empleados que dan una puntuación de 9 o 10 se clasifican como promotores. Son empleados entusiastas que están identificados y satisfechos con su empresa. Aquellos que puntúan con 7 u 8 son pasivos. Estos empleados están satisfechos, pero potencialmente pueden irse a empresas de la competencia. Los detractores son aquellos que dan una puntuación de 0 a 6 e indican que no están especialmente satisfechos con su empresa y que, probablemente, no volverían a trabajar en la misma.

El Employee Net Promoter Score se calcula a partir del porcentaje de promotores, restándole el porcentaje de detractores. Dependiendo de si los empleados dan una puntuación alta o baja cuando se les pregunta si recomendarían su empresa, la puntuación del Employee Net Promoter Score puede oscilar entre -100 y 100. (Truque 2018)

La pregunta utilizada para determinar el eNPS de Cosntruecuador es:  
¿Recomendarías tu institución como un buen lugar para trabajar a un amigo o familiar?

#### **4. Análisis de la metodología implementada**

Tras el estudio de satisfacción del clima organizacional realizado en la Constructora e Inmobiliaria CONSTRUECUADOR S.A., a través de la metodología antes mencionada, se determinó que la satisfacción global de la organización en ambas mediciones es “SATISFECHO”.

Tanto en el análisis del 2020 como en el del 2023, se determina como dimensiones de fortaleza: orgullo, estrategia y colaboración. De igual manera, en cuanto a dimensiones de mejora, en los dos períodos analizados también se detectan las mismas dimensiones, siendo estas: desarrollo, bienestar y compensación.

Adicionalmente, en cuanto al eNPS, en el 2023 se obtiene un resultado de 44 %, mientras que en el 2020 fue de 51 %; dato que se obtiene detectando el porcentaje de promotores de la organización (empleados entusiastas que están identificados y satisfechos con la empresa, del cual se resta el porcentaje de detractores (empleados que no están especialmente satisfechos con la empresa y que probablemente no volverían a trabajar ahí) (Truque 2018).



## Capítulo cuarto

### Análisis de resultados

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos en la encuesta realizada a los colaboradores de la Constructora e Inmobiliaria CONSTRUECUADOR S.A. Se clasificarán según el orden original de la estructura de la encuesta: demográficos, eNPS y satisfacción.

#### 1. Resultados demográficos

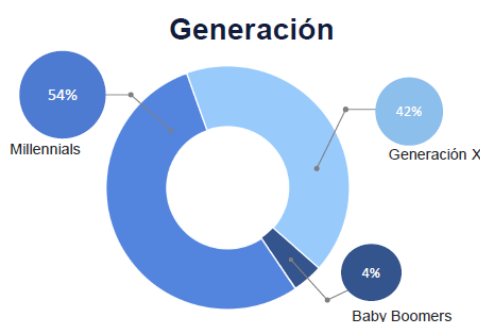


Figura 3. Resultados de generación de la población encuestada período 2020.  
Fuente y elaboración propias

En el caso de Construecuador, período 2020, el 100 % de la población ha contestado la encuesta de Pulso de Clima y se evidencia que la mayor proporción de la población es el 54 % de *millennials*, es decir, colaboradores que nacieron en los años 1981 y 2000. Lo cual nos indica las expectativas de los colaboradores desde un punto de vista generacional.

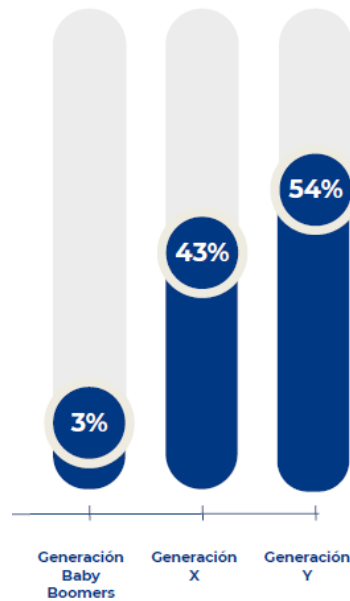


Figura 4. Resultados de generación de la población encuestada período 2023.  
Fuente y elaboración propias

En el caso de Construecuador, período 2023, el 100 % de la población ha contestado la encuesta de Pulso de Clima y se evidencia que la mayor proporción de la población sigue siendo de *millennials* con el mismo 54 %. Es decir, este factor demográfico no ha presentado variaciones.

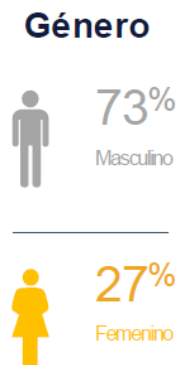


Figura 5. Resultados de género de la población encuestada período 2020.  
Fuente y elaboración propias

De la población encuestada en el período 2020, el 73 % corresponde al género masculino y el 27 % al género femenino. Esto ya que el entorno laboral constructor tiende a ser un trabajo técnico de hombres enfocados a carreras como Arquitectura, Ingeniería Civil, Ingeniería Eléctricas, Electromecánica y otras relacionadas. Al momento de comparar género con área, los resultados demuestran que el 27 % que corresponde al



género femenino se encuentra en un 99 % en el área Administrativa Financiera. Por lo que, las áreas core están conformadas 100 % por hombres.

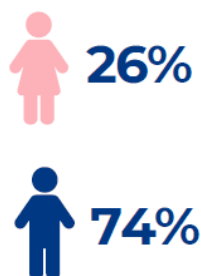


Figura 6. Resultados de género de la población encuestada período 2023.  
Fuente y elaboración propias

De la población encuestada en el período 2023, el 74 % corresponde al género masculino y el 26 % al género femenino. De tal forma que, la población femenina ha disminuido en 2 años y la población masculina ha incrementado en una época pos-pandemia.

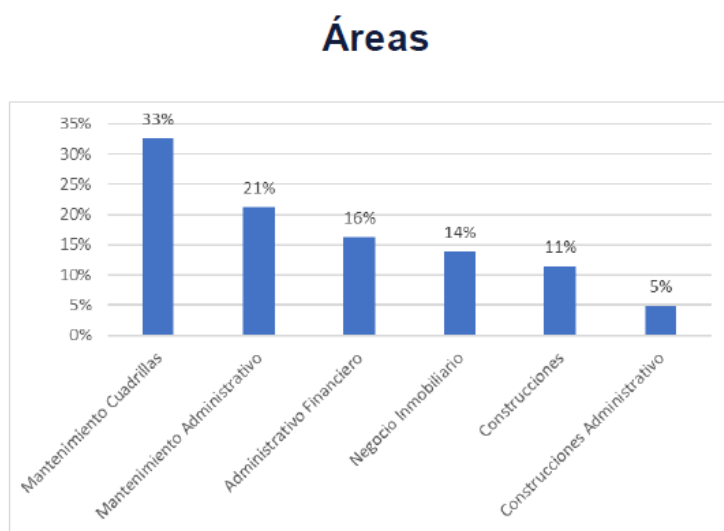


Figura 7. Resultados de áreas de la población encuestada período 2020.  
Fuente y elaboración propias

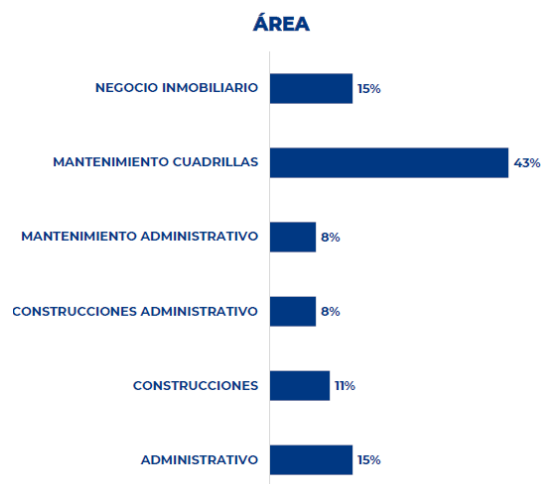


Figura 8. Resultados de áreas de la población encuestada período 2023.  
Fuente y elaboración propias

El dato de áreas cruzado con las dimensiones, según los períodos medidos, nos dará un panorama inicial del punto de trabajo al que nos enfocaremos según aquellas que obtengan resultados más bajos. Con esta información es posible elaborar un plan de acción especializado para cada área y la necesidad que esta arroje con los resultados de satisfacción. En el caso de CONSTRUECUADOR S.A. la mayor proporción de colaboradores forman parte del área de Mantenimiento Cuadrillas (2020 y 2023), es decir, gente de campo.

Las áreas de campo son Mantenimiento Cuadrillas, Negocio Inmobiliario y Construcciones; mientras que las áreas de personal administrativo son Mantenimiento Administrativo, Construcciones Administrativo y Administrativo Financiero. Es importante identificar colaboradores de campo y colaboradores de oficina ya que la cultura debe gestionarse según la realidad de las dos categorías.

El cambio más significativo en cuanto a las áreas se ve específicamente en Mantenimiento. Esto se da debido a que, en el período 2023 se define que esta área debe ser en su mayoría de personas que trabajen en campo y no tanto en oficina, de tal forma que se designan visitas de campo a los colaboradores que usualmente ejercían sus funciones desde oficinas, como por ejemplo Fiscalizadores, Jefes Zonales de Mantenimiento e incluso el Gerente de Mantenimiento. Por tal motivo, se evidencia que el porcentaje de colaboradores que baja del área Mantenimiento Administrativo del 2020 al 2023 es casi el mismo porcentaje que incrementa en el área de Mantenimiento Cuadrillas en los mismos períodos.

### Antigüedad

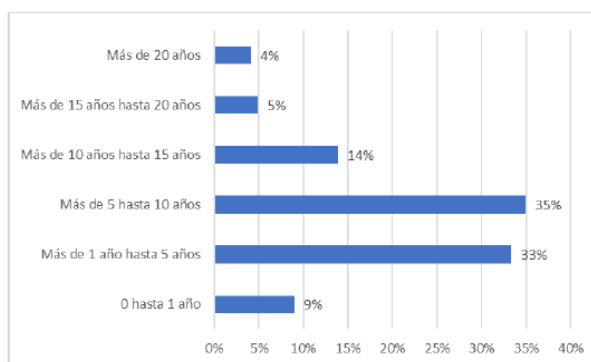


Figura 9. Resultados de antigüedad de la población encuestada período 2020.  
Fuente y elaboración propias

Con el dato de antigüedad del período 2020, identificamos que el 35 % de la población son colaboradores relativamente antiguos de más de 5 años hasta 10 años, seguidos de un 33 % de colaboradores de más de 1 año hasta 5 años. Cruzar el dato de antigüedad con las dimensiones nos puede indicar algo sobre la comodidad o incomodidad de colaboradores antiguos y la sensación de los colaboradores nuevos respecto de la cultura organizacional.

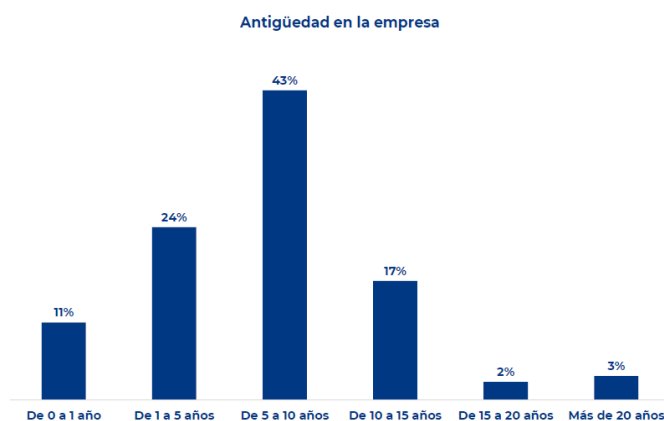


Figura 10. Resultados de antigüedad de la población encuestada período 2023.  
Fuente y elaboración propias

El patrón de antigüedad no cambia de lo medido en el período 2020 y lo medido en el período 2023. El porcentaje más alto de la población siguen siendo de la clasificación de 5 a 10 años con un 43 % y el segundo más alto es el de la clasificación de 1 a 5 años con un 24 %. Esta variación tiene sentido considerando que entre ambas mediciones hay una diferencia de 2 años y los colaboradores siguen acumulando antigüedad.

## 2. Resultados de eNPS

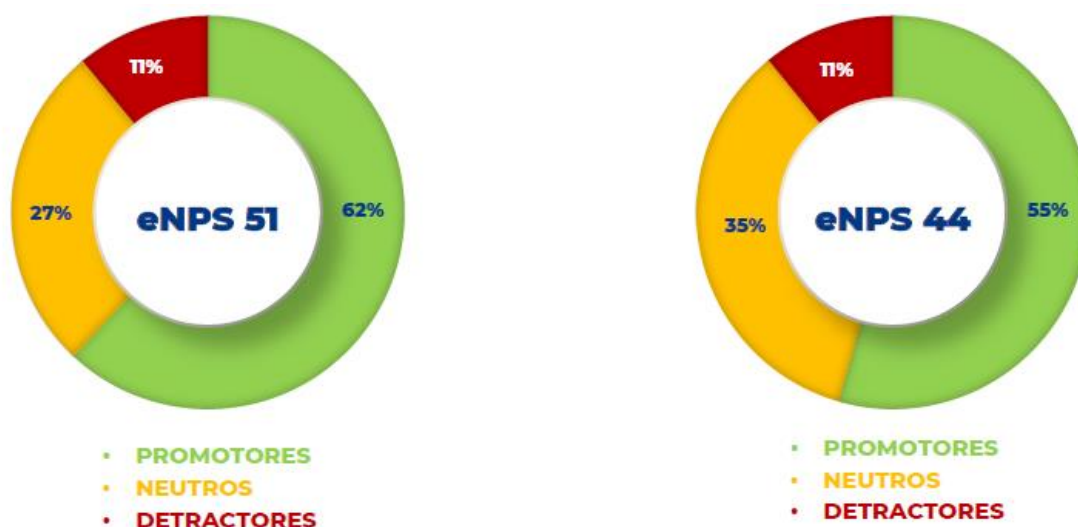


Figura 11. Resultados eNPS encuesta de Pulso de Clima Construecuador período 2020 y 2023. Fuente y elaboración propias

Siguiendo la metodología de cálculo del eNPS en la que para obtener el porcentaje de fidelidad de la organización se restan los detractores de los promotores, CONSTRUECUADOR S.A. tiene un eNPS del 51 % en la primera medición de clima organizacional realizada después de la pandemia llegada al Ecuador en el 2020 y dos años después obtiene un 44 % en el período 2023.

Lo cual se puede considerar un porcentaje alto en ambos períodos, ya que, según Deloitte, en el benchmarking realizado en el mercado de industrias similares se tiene un eNPS de 43% en el 2020 y 39 % en el 2023. De tal forma que el eNPS del mercado también baja de una época de pandemia a una época actual. Sin embargo, esta pregunta se complementa con la encuesta de satisfacción realizada frente a las 7 dimensiones antes mencionadas.

Sin embargo, se evidencia claramente que este indicador baja 7 puntos entre un período y otro, lo cual demuestra que la lealtad y satisfacción de los colaboradores de la organización se ha visto afectada durante los dos años de diferencia de ambas mediciones.

### 3. Resultados de índice de satisfacción

Se ha realizado un promedio de las dimensiones, según los resultados obtenidos en cada una de las preguntas anteriormente detalladas. De tal manera que se pueda realizar un comparativo por dimensión entre el período 2020 y el período 2023.

Tabla 4  
Comparativo de promedios de resultados de mediciones de cultura organizacional

Dimensiones	Promedio		Brecha
	Noviembre 2020	Noviembre 2023	
<b>Estrategia</b> Coherencia de valores y estrategia que genera confianza con los colaboradores	4,20	3,82	0,38
<b>Orgullo</b> Sentido de pertenencia a la organización	4,21	4,19	0,02
<b>Bienestar</b> Equilibrio vida personal y trabajo	3,78	3,52	0,26
<b>Desarrollo</b> Oportunidades de crecimiento y formaciones para el desarrollo profesional	3,43	3,38	0,05
<b>Liderazgo</b> Comunicación e impacto de líderes en los equipos	3,95	3,75	0,20
<b>Colaboración</b> Trabajo efectivo en equipo para alcanzar resultados	3,97	3,81	0,16
<b>Compensación</b> Percepción de equidad interna, competitividad externa y conocimiento de estructura salarial	3,85	3,59	0,26
<b>Promedio</b>	<b>3,91</b>	<b>3,72</b>	<b>0,19</b>

Fuente y elaboración propias.

En ambos períodos de medición de clima organizacional se identifican las mismas dimensiones como oportunidad de mejora, siendo la más baja Desarrollo con 3,43 y 3,38 respectivamente; seguida de Bienestar con 3,78 y 3,52 respectivamente; y como tercera oportunidad de mejora está Compensación con 3,85 y 3,59 respectivamente. De tal forma que, podríamos decir que son las 3 dimensiones que se ven afectadas en una época de pandemia, son las mismas que se ven afectadas en una época pos-pandemia, pero con la observación de que en la época actual la afectación es mayor y estas son las que se deben trabajar en el año 2024 en CONSTRUECUADOR S.A.

En la misma línea, las dimensiones con puntajes más altos son Orgullo con 4,21 y 4,19 respectivamente; Estrategia con 4,20 y 3,82 respectivamente y Colaboración con 3,97 y 3,81 respectivamente.

De la misma manera en que, tras la llegada de la pandemia, se puso en segundo lugar la gestión de la cultura organizacional, el invertir en capacitaciones no era una alta prioridad y ese es el principal motivo de que desarrollo sea la dimensión más baja.

En contraposición, la dimensión más alta es Orgullo ya que, a pesar de la dura situación de la pandemia, CONSTRUECUADOR S.A. nunca despidió personal, no tuvo rebaja de remuneración y no tuvo reducción de horarios, de tal forma que siempre se recalcó entre los colaboradores la importancia de la unión y la fuerza del equipo del trabajo, generando sentido de pertenencia con la empresa.

### 3.1. Dimensión de estrategia período 2023

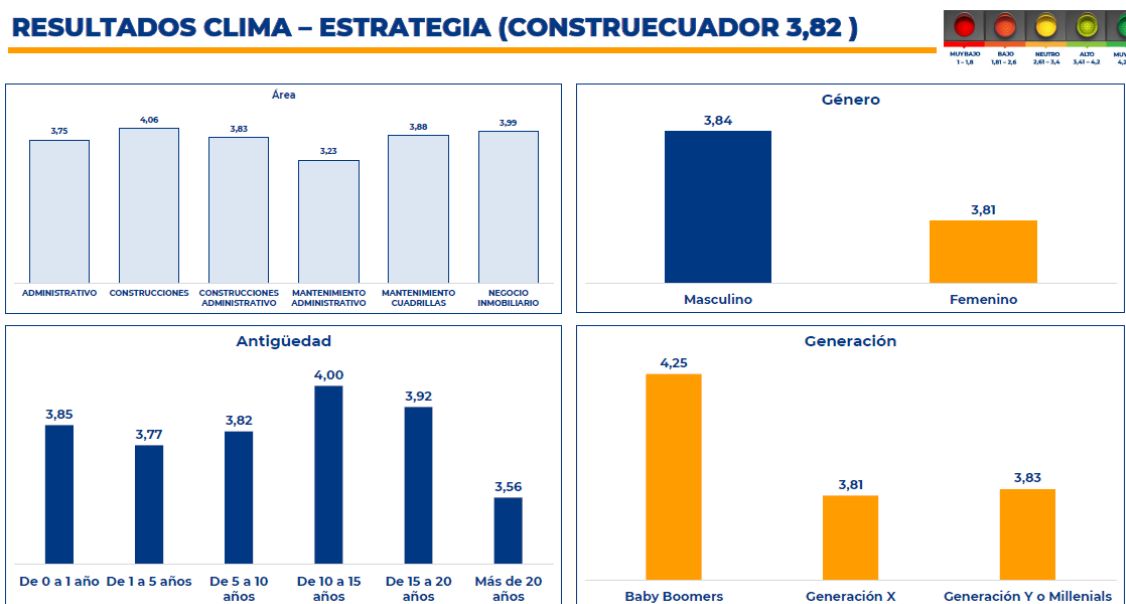


Figura 12. Resultados dimensión estrategia período 2023

Fuente y elaboración propias

*Análisis de estrategia por área.* Se puede identificar que la dimensión de estrategia se ve afectada en el área de mantenimiento administrativo con una calificación de 3,23; mientras que la puntuación más alta corresponde al área de construcciones de campo con un 4,06. Esto quiere decir que la coherencia en los valores y la generación de confianza de la estrategia se ve afectada en mantenimiento administrativo, lo cual podría deberse a la reciente salida de la Gerencia de Mantenimiento.

*Análisis de estrategia por género.* No hay mayor diferencia en los resultados de estrategia comparando entre género masculino y femenino ya que el resultado entre ambas partes tiene una diferencia de 0,02. Ya que el resultado de estrategia es 3,82; se podría decir que tanto para hombres como para mujeres de la Constructora e Inmobiliaria CONSTRUECUADOR S.A. la dimensión de estrategia se clasifica en un nivel de satisfacción “alto”.

*Análisis de estrategia por antigüedad.* La estrategia con relación a la antigüedad tiene la puntuación más baja de 3,56 en aquellos colaboradores que llevan más de 20 años en la empresa. Esto podría darse por el statu quo en el cual se encuentran estas personas al interno en la organización. Es decir, están en su zona de confort y los cambios a los cuales se han visto expuestos, al menos tras la llegada de la pandemia, no es de su agrado o total aceptación.

*Análisis de estrategia por generación.* El análisis generacional en la estrategia nos permite ver que las personas de mayor edad se sienten cómodos con esta dimensión y la puntúan con 4,25. Mientras que la generación X y *millenials* tienen resultados bastante similares con 3,81 y 3,83 respectivamente, esto quiere decir que son personas nacidas entre el año 1965 y 2000 (23 a 58 años).

### 3.2. Dimensión de orgullo período 2023

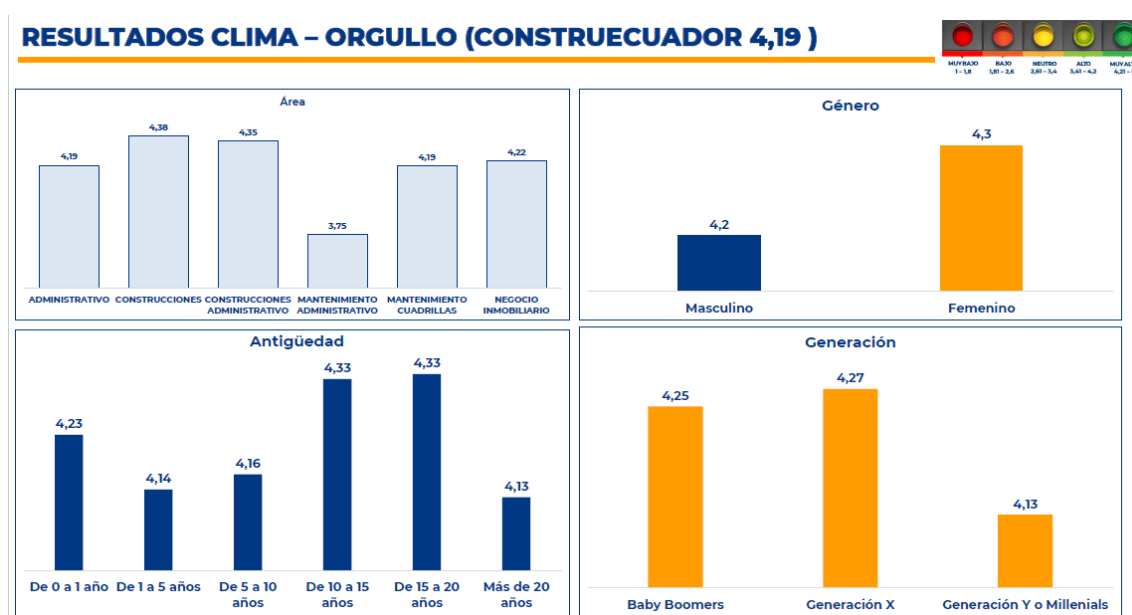


Figura 13. Resultados dimensión orgullo período 2023  
Fuente y elaboración propias

*Análisis de orgullo por área.* Se evidencia algo bastante interesante en el análisis de la dimensión de orgullo con relación al área. Esto ya que, de las 6 áreas analizadas, cinco de ellas (administrativo, construcciones, construcciones administrativo, mantenimiento cuadrillas y negocio inmobiliario) tienen resultados superiores a 4. Sin embargo, el área de administrativo mantenimiento responde a esta dimensión con 3,75; lo que podría decirnos que esta área tiene algún impedimento para calificar con plenitud su sentido de pertenencia. De la misma manera, es posible que esta área haya contestado con una calificación similar la pregunta correspondiente al eNPS ya que trata de lealtad a la organización.

*Análisis de orgullo por género.* Al igual que el análisis relacionado en la dimensión de estrategia, la vista del orgullo desde hombres y mujeres es bastante similar y no presenta ninguna novedad que llame la atención.

*Análisis de orgullo por antigüedad.* En general todos los colaboradores expresan un sentido de pertenencia hacia CONSTRUECUADOR S.A., independientemente del tiempo que llevan en la empresa. Pero si se denota un puntaje superior en aquellos que están entre 10 y 20 años en la organización. Esto resulta bastante natural ya que son personas que han forjado una larga trayectoria laboral en CONSTRUECUADOR S.A. y probablemente hasta tengan cariño por la empresa.

*Análisis de orgullo por generación.* Si bien antigüedad y generación son dos enfoques distintos, presentan una interrelación ya que por lo general las personas menos antiguas son las más jóvenes. Este resultado lleva la misma lógica del análisis realizado de orgullo por antigüedad; de la misma forma que las personas más antiguas puntúan como más alto el orgullo, las personas de mayor edad también lo puntúan como más alto versus las personas más jóvenes.



### 3.3. Dimensión de bienestar período 2023

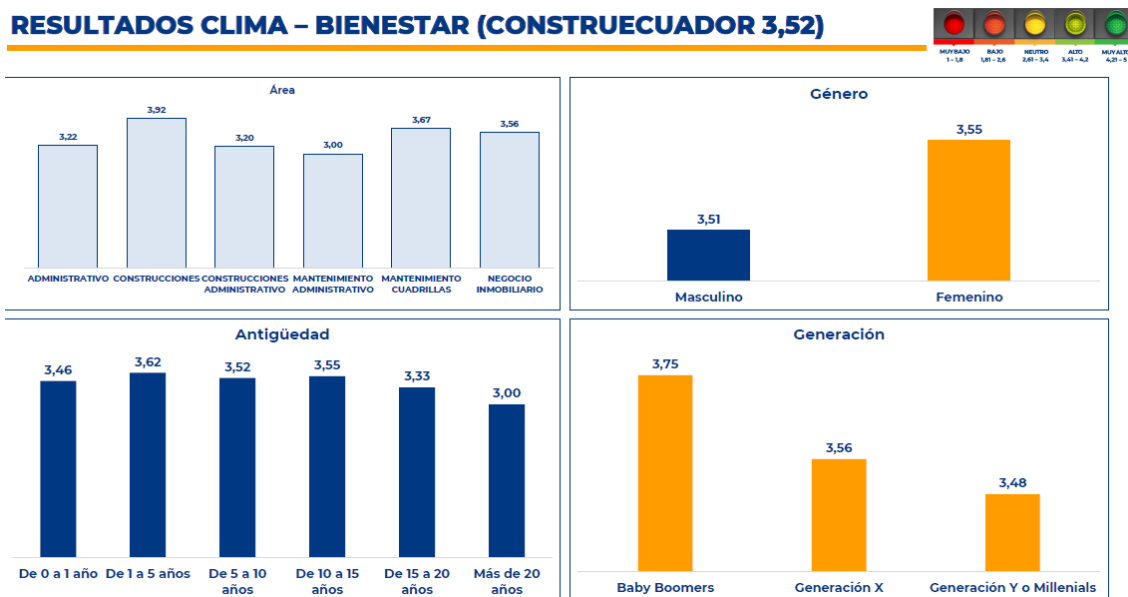


Figura 14. Resultados dimensión bienestar período 2023  
Fuente y elaboración propias

*Análisis de bienestar por área.* Esta es la dimensión con más bajo puntaje en el análisis del período 2023. Podemos evidenciar que, desde un punto de vista de área, ya tenemos un puntaje de 3 que equivale a neutro y corresponde al área mantenimiento administrativo. Al igual que en la dimensión de orgullo, es el área con el resultado más bajo frente a las otras.

*Análisis de bienestar por género.* Desde un análisis de género, el bienestar califica 3,51 el masculino y 3,55 el femenino. Esto podría ser ya que el personal femenino es 100 % de oficina y, de alguna manera, pueden tener horarios más estables de trabajo, lo que les permite tener un mejor balance de vida personal y laboral. Mientras que el género masculino es tanto de oficina como de campo y el personal de campo muchas veces tiene jornadas extendidas de trabajo, lo que afecta directamente a esta calificación. Sin embargo, en el ponderado de género ambos puntúan como “alto” el bienestar.

*Análisis de bienestar por antigüedad.* En el enfoque de antigüedad nuevamente se evidencia una calificación de 3, que equivale a “neutro” en los colaboradores de más de 20 años en la organización. Mientras que en los otros grupos el resultado es relativamente parejo y no se identifica ninguna novedad.

*Análisis de bienestar por generación.* El análisis de bienestar desde un punto de vista generacional si arroja algunas observaciones ya que los *baby boomers* conocieron

un estilo de trabajo completamente distinto al que ahora se tiene. Incluso la manera de equilibrar vida personal y laboral ha mutado según las nuevas prácticas laborales y la nueva tecnología. De tal forma que, las nuevas generaciones son más exigentes en cuanto a este “balance”. Esto se evidencia según los resultados ya que lo más jóvenes tienen una puntuación de 3,48 en bienestar mientras que las generaciones mayores tienen una puntuación de 3,75.

### 3.4. Dimensión de desarrollo período 2023

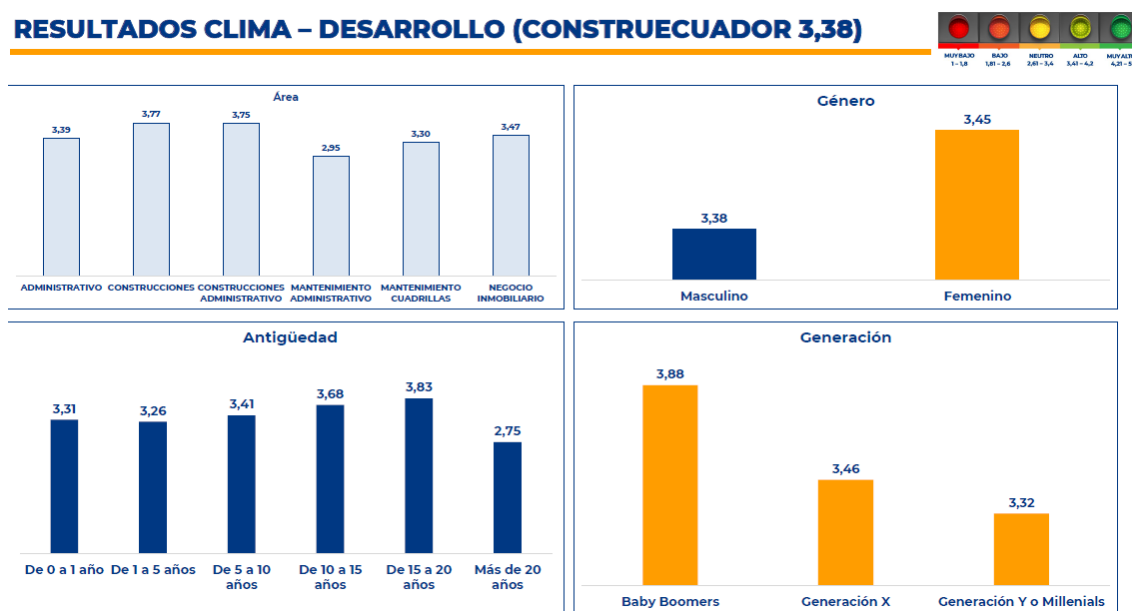


Figura 15. Resultados dimensión desarrollo período 2023  
Fuente y elaboración propias

*Análisis de desarrollo por área.* En este caso podemos identificar que la dimensión de desarrollo puntúa como lo más bajo en el área de mantenimiento administrativo y mantenimiento cuadrillas. Esto se da ya que no se han encontrado capacitaciones con el aval técnico que nuestro personal de mantenimiento necesita. Sin embargo, se reconoce que es un punto importante de mejora.

*Análisis de desarrollo por género.* La dimensión de desarrollo presente mejor puntuación en el género femenino ya que el 100 % de este grupo es administrativo y es más fácil detectar y planificar capacitaciones para personal con funciones administrativas.

*Análisis de desarrollo por antigüedad.* Aquellas personas que tienen mayor antigüedad puntúan la dimensión de desarrollo como una de las más bajas y podría darse ya que el primer año que se gestionó el desarrollo con un plan específico y presupuestado

fue el 2023, existiendo en este período algunas personas que no recibieron capacitación por la alta especificidad técnica, por tiempo o falta de presupuesto. De tal forma que, CONSTRUECUADOR S.A. es relativamente nuevo en el diagnóstico, ejecución y evaluación de capacitaciones.

*Análisis de desarrollo por generación.* Una de las remuneraciones no monetarias más importantes para las generaciones actuales es la oportunidad de desarrollo. De tal forma que, los jóvenes tienen más hambre de capacitación que las generaciones mayores. Eso se evidencia en los resultados ya que el más bajo es de los *millenials* con 3,32.

### 3.5. Dimensión de liderazgo período 2023

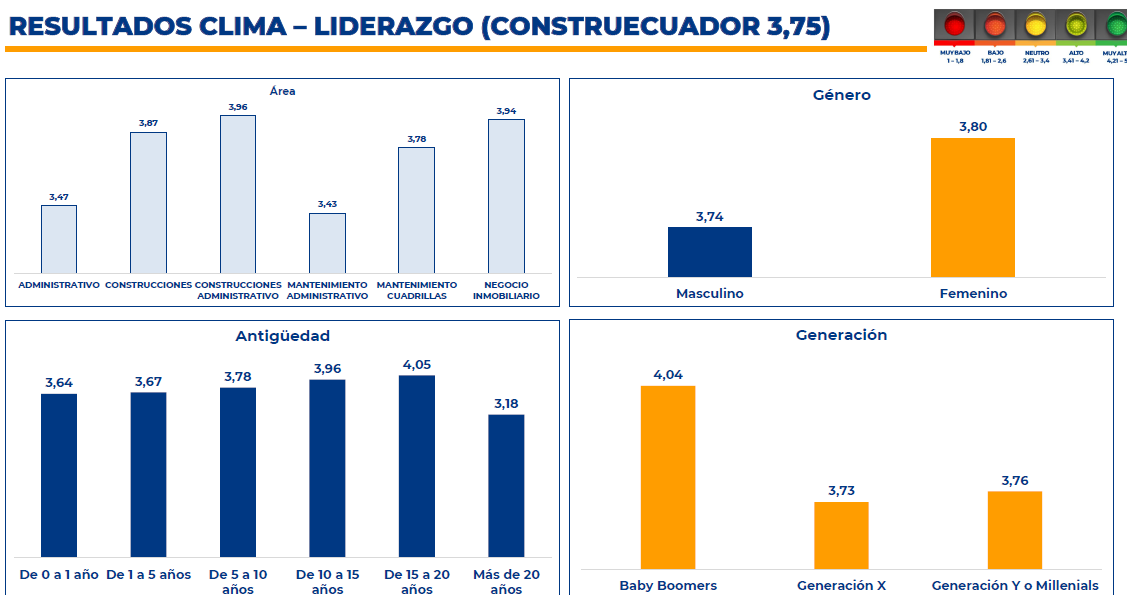


Figura 16. Resultados dimensión liderazgo período 2023

Fuente y elaboración propias

*Análisis de liderazgo por área.* Se identifica con claridad que la dimensión de liderazgo debe trabajarse en dos áreas específicas: mantenimiento administrativo y administrativo. En el primer ejemplo podría deberse al reciente cambio de gerente del área. Esta dimensión debe considerarse a gestionar una vez cubiertas las oportunidades de mejoras más altas.

*Análisis de liderazgo por género.* Se identifica que el género femenino califica de mejor manera el liderazgo versus el género masculino. Eso nos podría indicar de alguna manera que los cargos de oficina tienen una mejor percepción frente al liderazgo de la organización.

*Análisis de liderazgo por antigüedad.* El análisis de liderazgo desde una óptica de antigüedad nos demuestra que los colaboradores con más años de trabajo tienen una percepción entre neutra y satisfactoria del liderazgo de la empresa. En este caso, es importante mencionar que el liderazgo no solo se mide en cuanto a gerencias, también se mide en cuanto a jefes y coordinadores.

*Análisis de liderazgo por generación.* La generación de los baby boomers califican el liderazgo como “muy satisfactorio”. Este análisis junto con el inmediato anterior, nos pueden decir que la insatisfacción del liderazgo no es con relación a la línea de mandos N – 1 (gerentes), por el contrario, se refiere a la línea N – 2 o inferiores ya que no son las personas que corresponden a baby boomers.

### 3.6. Dimensión de colaboración período 2023

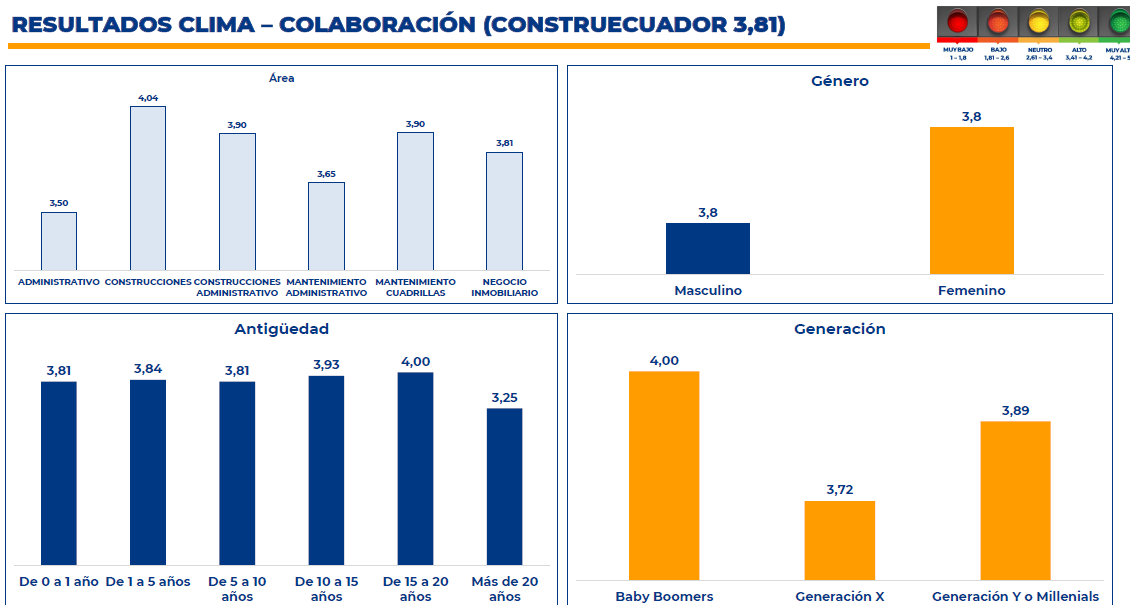


Figura 17. Resultados dimensión colaboración período 2023

Fuente y elaboración propias

*Análisis de colaboración por área.* La colaboración vista por cada una de las áreas de la empresa tiene bajos resultados en administrativo y mantenimiento administrativo; esto al igual que la dimensión de liderazgo. Esto nos dice que el trabajo en equipo depende en gran parte de los líderes de cada área. Ambas dimensiones guardan una estrecha relación entre sí.

*Análisis de colaboración por género.* Particularmente la calificación de colaboración en relación a género es exactamente igual entre masculino y femenino. No se evidencia ninguna alerta que considerar.

*Análisis de colaboración por antigüedad.* En general la dimensión de colaboración tiene una calificación alta en relación con la antigüedad, menos en el caso de las personas que tienen más de 20 años en la organización que tienen una calificación de 3,25 que equivale a “neutro”. Esto podría darse a la complejidad de adaptación con el equipo más nuevo para ejecutar las funciones.

*Análisis de colaboración por generación.* La calificación de colaboración desde un punto de vista generacional es relativamente alta. Sin embargo, en estas pequeñas diferencias podemos suponer que las generaciones más jóvenes son más competitivas entre si y se les complica el trabajo en equipo o necesitan más guía de sus líderes para lograr trabajar en equipo. Esto atado a la dimensión de liderazgo analizada anteriormente.

### 3.7. Dimensión de compensación período 2023

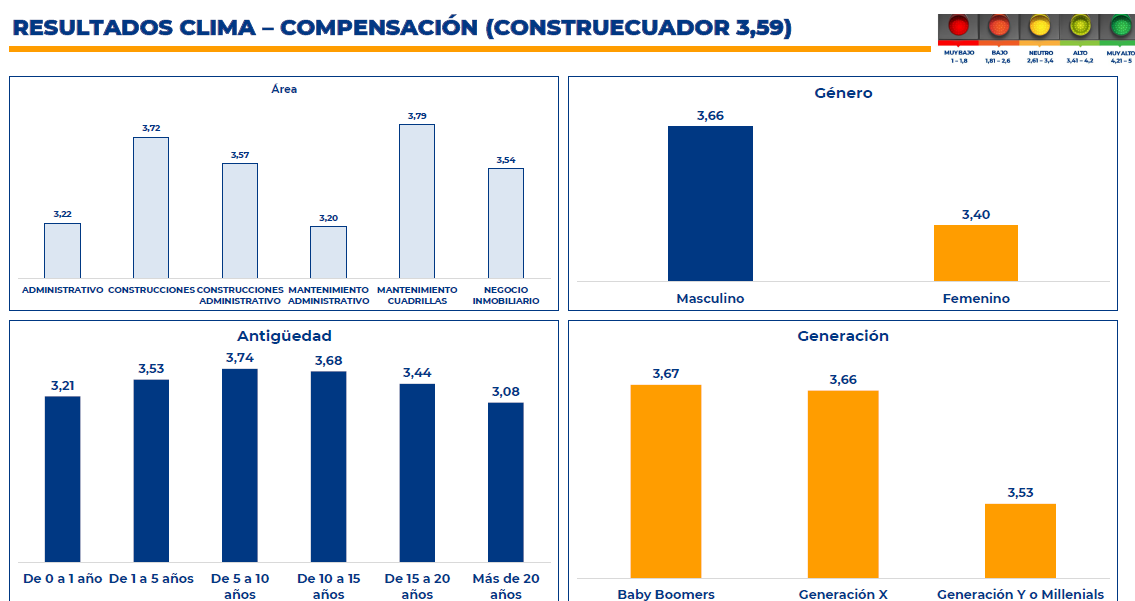


Figura 18. Resultados dimensión compensación período 2023

Fuente y elaboración propias

*Análisis de compensación por área.* Nuevamente esta es la tercera dimensión en la que los puntajes más bajos corresponden a las áreas del administrativo y mantenimiento administrativo. Atando el análisis de las dimensiones de liderazgo, colaboración y

compensación, podemos decir que es importante trabajar en estas dos áreas en el plan de acción 2024.

*Análisis de compensación por género.* Se evidencia que el género masculino puntúa de mejor manera la dimensión de compensación, esto podría darse a que el género femenino es en su mayoría personal de oficina, es decir, oficial no especializado ni técnico. Los cargos técnicos por lo general tienen remuneraciones mayores.

*Análisis de compensación por antigüedad.* Se detecta algo bastante particular en el análisis de la compensación según la antigüedad de los colaboradores ya que los puntajes más bajos equivalentes a “neutro” corresponden a los colaboradores de 0 a 1 año y aquellos de más de 20 años. Lo que nos dice que los colaboradores más nuevos tienen menos conocimiento respecto de la estructura salarial y los colaboradores más antiguos tienen mayor expectativa respecto de su salario.

*Análisis de compensación por generación.* Ya que los *millennials* puntúan la dimensión de compensación con 3,53 nos confirma que los colaboradores más jóvenes tienen mayor expectativa respecto de su salario, desconocen de la estructura salarial o consideran que no existe equidad interna.

## **Capítulo quinto**

### **Propuesta de Plan de Clima Organizacional CONSTRUECUADOR S.A.**

#### **1. Política de clima organizacional**

*Objetivo.* Establecer los lineamientos generales y mecanismos que nos permitan la identificación, análisis y monitoreo periódico del clima organizacional de CONSTRUECUADOR S.A.

*Alcance.* Esta política debe ser aplicada por el personal de Recursos Humanos de la empresa y su aplicación tendrá incidencia en todo el personal de CONSTRUECUADOR S.A. desde el diagnóstico de clima laboral hasta la ejecución del plan de acción. La presente política será revisada por la Gerencia Administrativa Financiera y aprobada por la Gerencia General de la organización. Cualquier excepción a la política será de potestad de la Gerencia General.

##### **1.1. Descripción de políticas**

*Medición.* A continuación, se detallan las políticas que regirán la medición del clima organizacional:

La metodología y herramienta por utilizar para medir el clima laboral de CONSTRUECUADOR S.A. se revisará de forma bianual y el responsable será el departamento de Recursos Humanos.

Se medirá índice de clima laboral, eNPS (Employee Net Promoter Score) y/o cualquier otro índice que el departamento de Recursos Humanos proponga.

La información que se maneja es de extrema confidencialidad por lo cual la encuesta de pulso de clima no solicitará nombre, cédula ni cargo del colaborador.

El pulso de clima laboral se realizará con una periodicidad semestral de manera online.

La Gerencia General validará las preguntas contenidas en la encuesta de pulso de clima presentada por Recursos Humanos.

La comunicación y socialización de pulso de clima con los colaboradores es de responsabilidad del departamento de Recursos Humanos.

Recursos Humanos puede enviar el link de encuesta de pulso de clima a los colaboradores de Constructora e Inmobiliaria CONSTRUECUADOR S.A. siempre y cuando estos colaboradores tengan correo electrónico institucional.

Aquellos colaboradores que no cuenten con correo electrónico institucional recibirán solicitud de completar la encuesta de pulso de clima por parte del departamento de Recursos Humanos.

El departamento de Recursos Humanos será el encargado de generar recordatorios a los colaboradores de completar la encuesta de pulso de clima, misma que tendrá una periodicidad de llenado entre 10 a 20 días.

No se podrá obtener una muestra menor al 70 % de la población, esto con el fin de tener mayor fidelidad en los resultados y resguardar la confidencialidad de las respuestas.

*Entrega de resultados.* A continuación, se detallan las políticas que regirán la entrega de resultados del clima organizacional:

Los resultados llegarán directamente a Recursos Humanos, departamento que procesará los datos obtenidos con el fin de emitir un informe de pulso de clima, mismo que entregará a la Gerencia General.

El departamento de Recursos Humanos elaborará un informe interno comparativo de diagnóstico de clima laboral, mismo que tendrá que presentarse para revisión máximo 5 días laborales después de recibidos los resultados y para aprobación 5 días laborales posteriores a la fecha de revisión.

El departamento de Recursos Humanos presentará su informe interno comparativo de diagnóstico de clima laboral a los gerentes de área, de tal forma que la socialización obedezca a un eje transversal en toda la organización.

*Planes de acción.* A continuación, se detallan las políticas que regirán el levantamiento de planes de acción de clima organizacional:

El plan de acción de clima laboral deberá presentarse a la Gerencia Administrativa Financiera en el mes de diciembre.

Los planes de acción de clima laboral contendrán acciones clasificadas según las dimensiones que se decidan atender en el período venidero.



La decisión de las dimensiones a atender dependerá de un promedio numérico de todas, determinando al menos las 2 o 3 más bajas. Estas serán las dimensiones como objetivo a aumentar con las acciones correspondientes.

Las acciones contenidas podrán ser de índole social y laboral, siempre con el fin de promover una dimensión planteada en el plan de acción.

Las acciones contenidas en el plan de acción podrán cambiar según la necesidad de la organización. Sin embargo, tendrán que atender de alguna manera la dimensión que las contiene. Estos cambios deberán ser aprobados por la Gerencia Administrativa Financiera.

Los materiales y presupuesto requeridos para cumplir con las actividades contenidas en el plan de acción serán de origen de Constructora e Inmobiliaria CONSTRUECUADOR S.A.

Cada actividad por realizar se comunicará por el departamento de Recursos Humanos con la debida anticipación vía correo electrónico o whatsapp.

Los informes individuales se entregarán hasta 5 días laborables después de ejecutada la actividad.

## **2. Plan de acción “Construyendo Cultura 2024”**

*Antecedentes.* La Constructora e Inmobiliaria CONSTRUECUADOR S.A. ha identificado que, después de dar la atención necesaria a los protocolos de seguridad ante la pandemia y establecer nuevos procedimientos de trabajo frente a la nueva realidad, existe la necesidad de regresar a ver cómo se sienten sus trabajadores con todos estos cambios.

En ese sentido, se determinó el índice de satisfacción del clima organizacional de CONSTRUECUADOR S.A. en una época de pandemia y ha determinado un plan de trabajo para gestionar aquellas dimensiones que se identificaron como oportunidades de mejora.

*Objetivos.* A continuación, se detallan los objetivos del presente plan de acción:

- Comprometer al personal con la organización.
- Incrementar el indicador de Clima Organizacional.

*Alcance.* Este Plan de Cultura Organizacional debe ser aplicado por el personal del departamento de Recursos Humanos y por todo el personal en los aspectos que

corresponda. Su seguimiento estará a cargo del departamento de Recursos Humanos. Su contenido será revisado con una periodicidad mensual y su aprobación le corresponde a la Gerencia Administrativa Financiera.

Las 3 dimensiones sobre las cuales se trabajará en este Plan de Cultura Organizacional son: desarrollo, bienestar y compensación.

### 3. Plan de Cultura Organizacional “Construyendo Cultura 2024”

Tabla 5  
Plan de cultura organizacional

Dimensión / Foco Cultural	Iniciativa / Proyecto	A quien impacta	Fecha de inicio	Fecha de término	Control y rendimiento		
					KPI	Fuente	Material
Desarrollo	Círculos de Conocimiento	Mandos Operativos	Enero	Diciembre	Nivel de satisfacción de los colaboradores frente a dimensión de desarrollo en Construecuador	Pulso de Clima Semestral	- Definición contenido de temas a tratar - Agendamiento espacios virtuales o presenciales de taller - Entrega certificado de participación
Desarrollo	Plan de Capacitación	Toda la compañía	Enero	Diciembre	Nivel de satisfacción de los colaboradores frente a dimensión de desarrollo en Construecuador	Pulso de Clima Semestral	Ejecutar plan de Capacitación 2023
Desarrollo	Construyendo Consciencia	Toda la compañía	Abril	Octubre	Nivel de satisfacción de los colaboradores frente a dimensión de desarrollo en Construecuador	Pulso de Clima Semestral	NA
					Nivel de satisfacción de los colaboradores frente a las charlas impartidas	Encuesta de satisfacción	Crear encuesta de 5 preguntas

Bienestar	Horario de Verano (Colaboradores cumplen jornada laboral de lunes a jueves de 8 am a 5:30 pm y los días viernes de 8 am a 2 pm en jornada única)	Todos los colaboradores administrativos	Enero	Diciembre	Nivel de satisfacción de los colaboradores frente a dimensión de Bienestar en Construecuador	Pulso de Clima Semestral	Socialización constante en medios formales de comunicación
Bienestar	Teletrabajo (Realizar trabajo en casa una vez a la semana en días de pico y placa o los días viernes, según se acuerde y se planifique)	Cargos que pueden realizar trabajo en casa y tienen las instalaciones adecuadas para ejecutarlo	Enero	Diciembre	Nivel de satisfacción de los colaboradores frente a dimensión de Bienestar en Construecuador	Pulso de Clima Semestral	Formato de seguimiento de funciones de los colaboradores que apliquen.  Estudio de posibilidad de realizar teletrabajo
Compensación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valoración de cargos</li> <li>- Estudio salarial especializado</li> <li>- Creación de tabulador de sueldos</li> <li>- Establecimiento estrategia de compensación</li> <li>- Socialización de compensación total en grupos focales por área</li> </ul>	Toda la compañía	Febrero	Septiembre	Nivel de satisfacción de los colaboradores frente a la dimensión de compensación en Construecuador	Pulso de Clima Semestral	NA
					Nivel de satisfacción de los colaboradores en encuesta al finalizar los grupos focales	Encuesta de satisfacción	Crear encuesta de 5 preguntas

Fuente y elaboración propias.

## Conclusiones y recomendaciones

### Conclusiones

El eNPS de CONSTRUECUADOR S.A. en una época de pandemia es de 51 % y en una época pos-pandemia es de 44 %. Ya que, según el marco teórico, el eNPS presenta el nivel de lealtad de los colaboradores, podemos concluir que los colaboradores tenían una mayor lealtad en la época de pandemia que en una época actual, debido al temor de pérdida de trabajo existente durante la pandemia por COVID-19.

El promedio de satisfacción de CONSTRUECUADOR S.A. en una época de pandemia es de 3,91 y en una época pos-pandemia es de 3,72. Si bien la disminución del índice es minoritaria, se puede concluir que al retomar las funciones normales los colaboradores vuelven a tener expectativas altas respecto de la gestión de su clima organizacional y el responder las encuestas de pulso de clima denota su interés en levantar su voz para que las cosas mejoren.

Las dimensiones con puntajes más altos tanto en el período 2020 como en el 2023 son Orgullo, Estrategia y Colaboración. Dado que las dimensiones mejor puntuadas son respecto a la confianza, los valores y el trabajo en equipo, es posible concluir que la organización genera sentido de pertenencia en sus colaboradores. Existe una percepción positiva sobre el trabajo en equipo en la empresa, lo que contribuye a la productividad y la resolución de problemas.

Las dimensiones con puntajes más bajos tanto en el período 2020 como en el 2023 son Desarrollo, Bienestar y Compensación. Es posible concluir que durante los dos períodos analizados los puntos de dolor de la organización siguen siendo los mismos, con la diferencia de que son más fuertes en una época pos-pandemia. Ya que no se pudo realizar un plan de acción en el 2020, según los resultados del período 2023, es evidente la necesidad de activar un plan de acción antes de que las dimensiones de mejora tengan puntuaciones más bajas aún.

Se demuestra que el clima organizacional se vio mayormente afectado en una época pos-pandemia que durante la época de pandemia. Esto ya que, según la data, se identifica que la dimensión con más caída es la de Bienestar. Pasando de 3,78 a 3,52. Esto

se da ya que las personas trabajan jornadas de trabajo más largas y se generan conflictos entre la vida personal y laboral.

Se concluye que se debe gestionar el clima organizacional de CONSTRUECUADOR S.A., ya que ambos diagnósticos y el comparativo entre ellos arroja valiosas oportunidades de mejora que, analizadas desde la perspectiva correcta ya sea por área, generación, antigüedad o género, al ser gestionadas podrían dar un giro completo a la cultura organizacional de esta empresa.

Finalmente, se determina que las limitaciones al momento de realizar el presente estudio es el acceso a la información de clima organizacional de una empresa ya que es información sensible, contar con la confianza de los colaboradores para responder con veracidad las encuestas y convencer a los altos mandos de la organización sobre la importancia de gestionar clima organizacional.

## **Recomendaciones**

Se recomienda implementar, ejecutar y medir la propuesta de Plan de Acción “Construyendo Cultura” que contiene las tres dimensiones identificadas como oportunidades de mejora: desarrollo, bienestar y compensación. Las actividades propuestas están en función del análisis realizado en cuanto a área (de oficina o de campo), género, antigüedad y generación. De igual manera, se considera la realidad de la organización, el tiempo del responsable ejecutor (departamento de Recursos Humanos) y el presupuesto asignado para llevar a cabo cualquier actividad relacionada al clima organizacional.

De igual manera que con las oportunidades de mejora, en cuanto estas se vean de cierta manera subsanadas, es importante que la empresa gestione también aquellas dimensiones detectadas como fortaleza: orgullo, estrategia y colaboración. De tal forma que, se recomienda que la organización elabore un video o material visual recalcando lo que los colaboradores valoran de CONSTRUECUADOR S.A., para presentarlo en actividades importantes como inducciones o eventos corporativos. Así mismo, diseñar y ejecutar un programa de reconocimiento y recompensas estructurado, que incluya reconocimientos públicos por logros individuales y de equipo, bonificaciones o incentivos basados en el desempeño, contemplando la identificación del reconocimiento y las recompensas como un factor importante para los promotores.

La necesidad de una comunicación y planificación más efectivas se destaca en las encuestas. Se recomienda implementar sistemas de comunicación interna transparentes, establecer una planificación que evite emergencias y permita un flujo de trabajo más eficiente.

Se considera importante establecer una cultura organizacional basada en la comunicación abierta y la planificación efectiva. Incluir la implementación de reuniones regulares para discutir proyectos, objetivos y desafíos.

Se recomienda levantar una política de gestión de clima organizacional de tal forma que no sean mediciones esporádicas, por el contrario, que sea una política que deba cumplirse según la periodicidad establecida. Complementando, se recomienda realizar un pulso de clima de seguimiento a medio año y un pulso de clima de cierre a fin de año, de tal forma que, se puedan identificar mejoras de forma oportuna antes de cerrar el período. Comparar diferentes períodos arrojó información muy rica que nos permitió generar un plan de acción en función de las necesidades de la organización.

Analizar mecanismos para impulsar o concientizar a los colaboradores sobre los beneficios de la empresa y puedan recomendarla. De tal forma que, incremente el índice de eNPS.

Realizar un estudio salarial a fin de actualizar información de compensación de los colaboradores e identificar si los sueldos subieron o bajaron debido a la pandemia.





## Lista de referencias

- Assessment Center Mexico. 2018. “7 factores clave que favorecen un buen clima laboral”. ASCM. 4 de octubre de 2018. <http://www.assessmentcenter.com.mx/7-factores-clave-que-favorecen-un-buen-clima-laboral/>.
- Brunet, Luc. 2011. *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. Boston: Trillas Editorial.
- Carrión, Nelson, Walter Castelo, María Alcívar, Listbeth Quiñonez, y Henry Llambo. 2022. “Influencia de la COVID-19 en el clima laboral de trabajadores de la salud en Ecuador”. *Revista información científica* 101 (1). [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1028-99332022000100009](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1028-99332022000100009).
- Carranza, Alexandra. 2023. “¿Qué es el eNPS? Conoce la métrica para medir el compromiso a gran escala”. *Future of People*. 4 de diciembre. <https://www.crehana.com/blog/transformacion-cultural/enps/>.
- Castillo, Carola, Nicole Del Pino, y Espinosa. 2023. “Clima Organizacional”. *Vita Cultura*. Accedido 17 de diciembre. <http://www.rppnet.com.ar/culturaorganizacional.htm>.
- Constanza, D., Blacksmith, M., y J. Severt. 2016. “The Effect of Adaptive Organizational Culture on Long-Term Survival”. *Journal of Business and Psychology* 13 (1): 361-81. doi:10.1007/s10869-015-9420-y.
- Correa, Andrea, y Mónica Llanos. 2022. “La pandemia por covid-19 y su efecto en el clima laboral de la clínica nefrodiaz, periodo 2020-2021”. *RES NON VERBA* 12 (1): 1-22. doi: <https://doi.org/10.21855/resnonverba.v12i1.675>.
- Newstron, John. *Comportamiento humano en el trabajo*. Buenos Aires: Mcgraw-hill/interamericana editores.
- Durán, M., M González, V. Mamani, y L. Rodas. 2020. “Gestión de riesgo biológico y bioseguridad en la nueva normalidad de las organizaciones”. *Academia*. 10 (1): 1-11. [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/65029287/Trabajo\\_de\\_Investigacion\\_AR\\_MA-with-cover-page.pdf?Expires=1621445951&Signature=FMluWA-P9haO1Nm4xSn~EqqdGFUIRYA1DxxyoF9VIrbPepNHUZN6rJa5BJ23PmTg7](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/65029287/Trabajo_de_Investigacion_AR_MA-with-cover-page.pdf?Expires=1621445951&Signature=FMluWA-P9haO1Nm4xSn~EqqdGFUIRYA1DxxyoF9VIrbPepNHUZN6rJa5BJ23PmTg7).


WdeAIH~wVXex3La2FH9QqSWSGQlX59qimn~4Har-1f-CMOx4wVTp-vv4r9.

- Forehand, Garlie, y Von Haller Gilmer. 1964. "Environmental variation in studies of organizational behavior". *Psychological bulletin* 62 (6): 361-82. doi: <https://doi.org/10.1037/h0045960>.
- Gan B., Federico, y Gaspar Berbel G. 2011. *Manual de Recursos Humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales*. Barcelona: UOC.
- Garnica, Wendy, y Génesis Mendieta. 2023. "Estudio de la cultura y clima organizacional al personal operativo del benemérito cuerpo de bomberos voluntarios de Cuenca". Trabajo de titulación, Universidad Politécnica Salesiana, Sede Cuenca. <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/25488/1/UPS-CT010678.pdf>.
- Guiérrez Mendoza, Nely. 2023. "Efecto del clima laboral después de la pandemia en instituciones educativas de nivel superior". *Universidad de Oriente*. Accedido 19 de diciembre. <https://www.uo.edu.mx/blog/efecto-del-clima-laboral-despu%C3%A9s-de-la-pandemia-en-instituciones-educativas-de-nivel-superior>.
- Gómez, Gustavo. 2023. "Cuadro comparativo semejanzas y diferencias entre cultura clima y valores organizacionales". *Scribd*. Accedido 18 de diciembre. <https://es.scribd.com/document/463499455/cuadro-comparativo-semejanzas-y-diferencias-entre-cultura-clima-y-valores-organizacionales>.
- Jaime Santana, Penélope; Araujo Cabrera, Yasmina. 2007. "Clima y cultura organizacional: ¿dos constructos para explicar un mismo fenómeno?". *XX Congreso anual de AEDEM*. 1 (1): 296-324. <https://documat.unirioja.es/descarga/articulo/2486886.pdf>.
- Jaramillo, José Javier. 2023. "Nosotros". *Construecuador*. Accedido 14 de febrero. <https://www.construecuador.com.ec/nosotros>.
- Leporati, Michel. 2020. "Covid 19 en la industria alimentaria: de la crisis a la nueva realidad". *Blog del IICA*. 25 de junio. <https://blog.iica.int/blog/covid19-en-industria-alimentaria-crisis-nueva-realidad>.
- Litwin, G. H., y R. A. Stringer. 1968. *Motivation and organizational climate*. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.

- Muguirra, Andrés. 2022. “¿Qué es la escala de Likert y cómo utilizarla?”. *QuestionPro*. Accedido 14 de febrero. <https://www.questionpro.com/blog/es/que-es-la-escala-de-likert-y-como-utilizarla/>.
- Organización Mundial de la Salud. 2023. “Información básica sobre la Covid-19”. *Organización Mundial de la Salud*. 28 de marzo. <https://www.who.int/es/emergencias/diseases/novel-coronavirus-2019/question-and-answers-hub/q-a-detail/coronavirus-disease-covid-19>.
- Ramos, V., y E. Tejera. 2017. “Estudio de relaciones entre cultura, clima y fuerza de clima laboral en Ecuador”. *Acción psicológica* 14 (2): 225-40. doi. <https://dx.doi.org/10.5944/ap.14.1.17046>.
- Richter, Alessandra. 2020. “El impacto de la crisis del coronavirus en el sector de la construcción pública”. *BID*. 29 de mayo. <https://blogs.iadb.org/ciudades-sostenibles/es/el-impacto-del-covid-19-en-la-construccion-publica/>.
- Salazar, José, Julio Guerrero, Yadira Machado, y Rubén Cedeño. 2009. “Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral”. *ACIMED* 20 (4). [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352009001000004](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004).
- Truque, Eduardo. 2018. “Employee net promoter score”. *LinkedIn*. 9 de octubre. <https://www.linkedin.com/pulse/employee-net-promoter-score-eduardo-truque/?originalSubdomain=es> (último acceso: 14 de Febrero de 2023).
- Visbal Pérez, Elsy Thamara. 2014. “Clima organizacional para una cultura de calidad”. *ORBIS: Revista científica ciencias humanas* 10 (29): 121-44. <https://www.redalyc.org/pdf/709/70932556007.pdf>.
- Xn Publishing. 2018. “La Gestión del Clima Organizacional”. *Xn Partners*. 5 de noviembre. <https://xnpartners.com/recursos-humanos/la-gestion-del-clima-organizacional/>.



## Anexos

 <b>ENCUESTA DE PULSO DE CLIMA</b> <b>CONSTRUECUADOR S.A.</b> <b>NOVIEMBRE 2023</b>										
<b>INSTRUCCIONES:</b> Conteste con una "X" las siguientes preguntas según corresponda:										
GENERACIÓN			GÉNERO							
Baby Boomer (1946 - 1964) ( )			Femenino ( )							
Generación X (1965 - 1980) ( )										
Millenials (1981 - 2000) ( )			Masculino ( )							
Generación Z (nacidos después de 2001) ( )										
ÁREA			ANTIGÜEDAD							
Administrativo Financiero ( )			De 0 a 1 año ( )							
Negocio Inmobiliario ( )			De 1 a 5 años ( )							
Mantenimiento Cuadrillas ( )			De 5 a 10 años ( )							
Mantenimiento Administrativo ( )			De 10 a 15 años ( )							
Construcciones ( )			De 15 a 20 años ( )							
Construcciones Administrativo ( )			Más de 20 años ( )							
<b>INSTRUCCIONES:</b> Estimado (a) colaborador (a), por favor coloque su respuesta con una "X" al margen derecho según la siguiente escala de calificación:										
DIMENSIONES	MUY INSATISFECHO	INSATISFECHO	NEUTRO	SATISFECHO	MUY SATISFECHO					
<b>ESTRATEGIA</b>										
¿La empresa es un modelo que inspira y retribuye confianza a sus colaboradores?										
¿Las decisiones de la empresa son coherentes con sus valores y estrategia?										
¿Recibes información oportuna de los objetivos, avances y resultados del negocio?										
¿Los procesos y políticas de la empresa permiten brindar una respuesta ágil a las necesidades del cliente interno y externo?										
<b>ORGULLO</b>										
¿Consideras que la empresa impulsa, cumple su propósito y genera un aporte a la sociedad?										
¿Te sientes parte importante de la empresa?										
<b>BIENESTAR</b>										
¿Consideras que la empresa te permite mantener un equilibrio entre vida personal y trabajo?										
<b>DESARROLLO</b>										
¿Te sientes satisfecho con las oportunidades de crecimiento que te brinda la empresa?										
¿En el último año has recibido formaciones que han aportado con tu desarrollo profesional?										
<b>LIDERAZGO</b>										
¿Sientes que existe un interés genuino por parte de tu líder directo en tu desarrollo; preocupándose por tu crecimiento personal y profesional?										
¿Tu líder directo te comunica las expectativas y te da retroalimentación de manera oportuna, clara y profesional?										
¿Tu nivel de autonomía te permite aportar al área y facilita el cumplimiento de tareas y objetivos del puesto?										
¿Consideras que tu líder directo se comporta en base a los valores organizacionales?										
¿Percibes interés por parte de Gerencia General por mostrarse abierto y cercano a los colaboradores?										
¿Tu líder directo promueve prácticas que involucren cambios y mejoras en el área para responder y anticipar necesidades de clientes internos y externos?										
¿Al cometer un error en tu área, la respuesta inmediata es dar una solución efectiva con apoyo de otros; responsabilizándose por las consecuencias, pero sin centrarse en buscar culpables?										
<b>COLABORACIÓN</b>										
¿Trabajan efectivamente en equipo dentro de tu área para alcanzar los resultados organizacionales?										
¿Se promueve el relacionamiento y se colabora en conjunto con otras áreas para alcanzar un resultado organizacional?										
<b>COMPENSACIÓN</b>										
¿Conoces con claridad como está conformado tu paquete de compensación total (sueldo y beneficios)?										
¿Consideras que tu paquete de compensación total (sueldo y beneficios) es competitivo frente a cargos similares en empresas del mismo giro de negocio?										
¿Consideras que la empresa te ofrece una compensación total (sueldo y beneficios) que reconoce tu nivel de responsabilidad, impacto y contribución al negocio?										
<b>INSTRUCCIONES:</b> En la siguiente pregunta por favor conteste con una "X" en una escala del 1 al 10, donde 10 es <b>MUY PROBABLE</b> y 1 <b>NADA PROBABLE</b>										
¿Con qué probabilidad recomendarías trabajar en esta empresa a un familiar o amigo?										
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
*Agradecemos mucho su honestidad y le recordamos que el manejo de esta información será siempre con confidencialidad.										

Anexo 1. Encuesta de Pulso de Clima de CONSTRUECUADOR S.A.  
Fuente y elaboración propias.