



**Universidad Católica Andrés Bello**  
**Especialización en Desarrollo Organizacional**  
**CARACAS – VENEZUELA**

***Diagnostico Organizacional, Medición de  
Clima Organizacional para  
Distribuidora Polar Metropolitana S. A.  
y elaboración de Propuesta de Mejora***

**EGLE SAYAGO**

# INDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>CAPITULO I</b>	
PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN .....	1
<b>CAPITULO II</b>	
PROPUESTA DE CONSULTORIA .....	6
<b>CAPITULO III</b>	
<b>MARCO TEORICO</b> .....	11
EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL .....	11
LA PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO.....	23
EL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	30
<b>CAPITULO IV</b>	
MARCO METODOLOGICO DEL DIAGNOSTICO.....	47
<b>CAPITULO V</b>	
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DEL DIAGNOSTICO .....	67
<b>CAPITULO VI</b>	
PROPUETA DE MEJORA .....	103
RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES .....	105
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	107
<b>ANEXOS</b> .....	110

**ANEXOS 1:** PROPUESTA PRESENTADA AL CLIENTE

**ANEXOS 2:** MODELO DE INSTRUMENTOS PARA EL PERSONAL EMPLEADO Y OBRERO

**ANEXOS 3:** RESULTADOS DE A LA APLICACIÓN DEL ESTADÍSTICO T DE STUDENT PARA EL PROCESO DE CONFIABILIDAD

**ANEXOS 4:** RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA POR AGENCIA.

**ANEXOS 5:** MATRIZ DE RESULTADOS GENERALES

# INTRODUCCIÓN

Actualmente las organizaciones tienen a su disposición una serie de indicadores financieros y contables que les proporcionan información para la toma de decisiones y la elaboración de proyecciones futuras. Sin embargo, en las exigencias son cada vez mayores, en tal sentido, se requiere conocer también acerca de la situación del mercado, de las necesidades de los clientes y aún más lo que piensa, siente y percibe la gente que pertenece a la organización, es así como el estudio del Clima Organizacional resulta relevante para conocer el impacto de los cambios que ocurren, determinar posibles fuentes de conflicto, conocer las fortalezas y áreas de oportunidad de mejora para la organización.

El presente trabajo es el resultado de la primera fase de proceso de consultoría desarrollado con la empresa Distribuidora Polar Metropolitana, S.A., que consistió en efectuar una medición del Clima Organizacional, elaborar un informe diagnóstico de los resultados obtenidos y en base a este diagnóstico la elaboración de una propuesta de mejora.

En el primer capítulo se efectúa una descripción del cliente objeto del diagnóstico, y en la segunda parte se presentan los objetivos, alcance y justificación del diagnóstico efectuado.

En la tercera parte desarrollamos el marco teórico de la propuesta; el cual está fundamentado en los estudios del Cuadro de Mando Integral, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, es la que contempla la importancia de los estudios de clima laboral como uno de los factores que permite identificar la satisfacción de los miembros de una organización; también se desarrolla los aspectos teóricos del Clima Organizacional.

El cuarto capítulo describe el proceso metodológico llevado a cabo, que comprende la fase de entrada realizada con el cliente y la estrategia diagnóstica utilizada, que consistió en la aplicación de una encuesta a la población que comprendía la organización.

La quinta parte presenta los resultados obtenidos, en la cual se describen los análisis y comparaciones que proporcionan los datos arrojados por la aplicación del instrumento.

El capítulo seis explica un borrador de la propuesta de mejora que será presentada al cliente y conjunta con él, elaboremos la propuesta de intervención que se ejecutará en la segunda parte del proceso de consultoría.

# CAPITULO I

## PRESENTACION DE LA ORGANIZACIÓN

Distribuidora Polar Metropolitana, S.A., es una empresa dedicada a la comercialización y distribución de cerveza y malta en el área metropolitana de Caracas, Edo. Miranda y Edo. Vargas; pertenece a la Unidad Estratégica de Negocio de Cerveza y Malta de Empresas Polar.

### 1. Reseña Histórica.

El 03 de Agosto de 1973 se constituyó DIPOMESA, según consta en el documento constitutivo que quedó inscrito en el Registro de Comercio de Distrito Federal, bajo el Número 77-A y publicado en Gaceta Oficial N° 14.102, de fecha 24 de julio de 1973; iniciando su actividades administrativas en Cervecería Polar, C. A.; Agencia La California Sur y sus actividades operativas en las Agencias Guarenas y San Martín.

El 09 de Febrero de 1980 se inaugura la Agencia La Yaguara, la cual constituyó para ese entonces el más grande depósito en el ámbito nacional. El 10 de Noviembre de 1986, se iniciaron las operaciones en la Agencia Catia, para atender el mercado del oeste de la ciudad capital.

En Mayo de 1990, en respuesta al crecimiento de la población en la zona este y con el fin de optimizar el proceso de distribución y ventas de los productos, se crea la Agencia Los Ruices.

Finalmente el 01 de Febrero de 1988, cinco de las Agencias que conformaban la empresa Distribuidora Polar, S.A., se integran a la estructura de DIPOMESA, ampliando aún más su territorio y ámbito de acción en materia de distribución y ventas, estas Agencias son: La Guaira, Los Teques, Santa Teresa del Tuy, Ocumare del Tuy y Tacarigua.

## **2. Estructura Organizativa.**

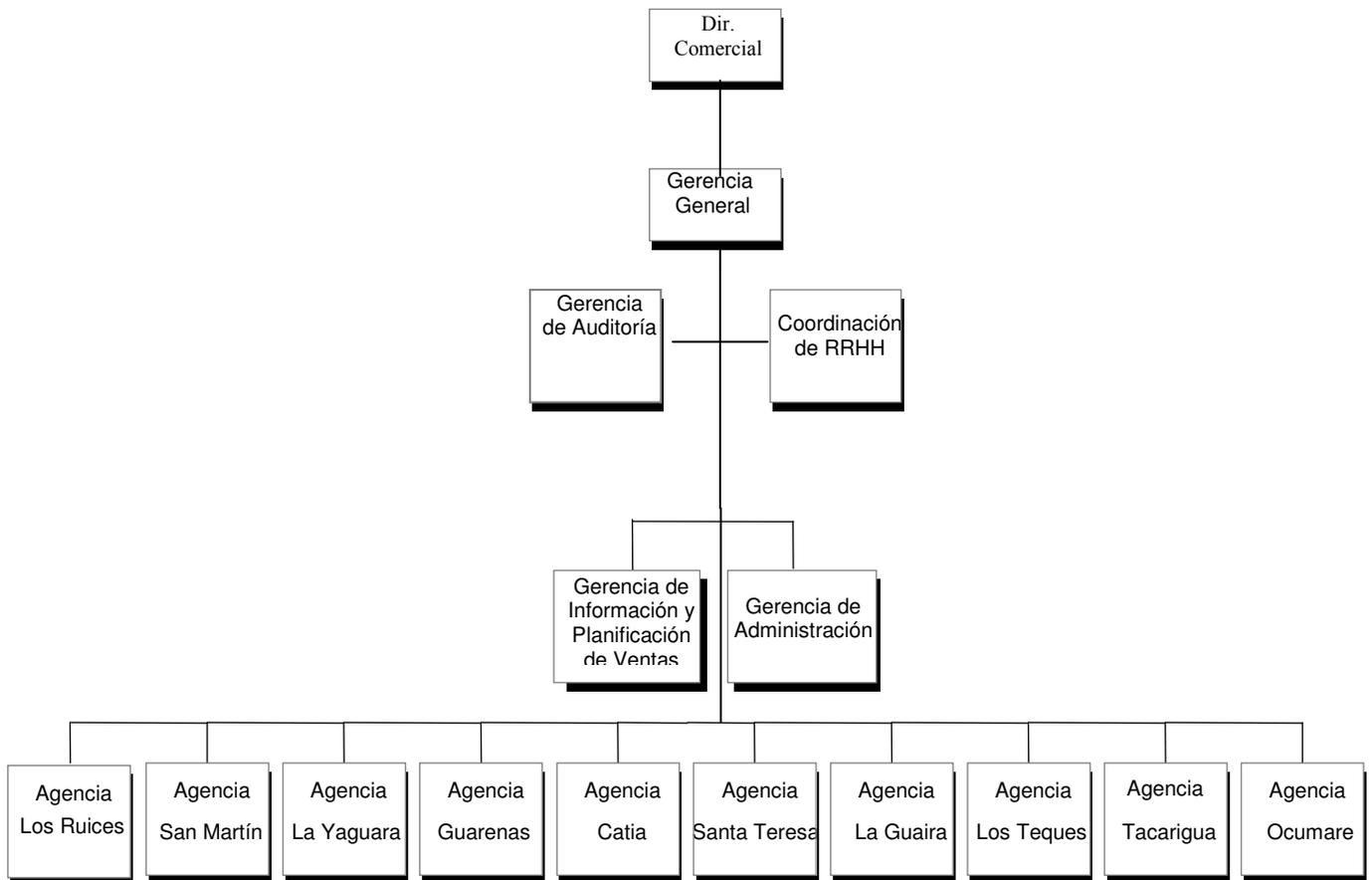
Actualmente, la nómina confidencial, mensual y diaria de DIPOMESA la conforman 366 personas, las cuales abracan la estructura que a continuación se menciona:

**Oficina Principal:** Se localizan las funciones principales: Gerencia General, Gerencia de Información y Planificación de Ventas, Coordinación de Recursos Humanos. Gerencia de Administración y Gerencia de Auditoria.

**Agencias:** Comprenden 10 en su totalidad, y es la unidad de negocio donde se da la operación de comercialización y distribución propiamente.

Agencias	Empleados	Obreros
Los Ruices	33	31
San Martín	20	23
La Yaguara	33	21
Guarenas	14	10
Catia	14	12
Eventos Esp.	8	13
Santa Teresa	13	8
La Guaira	16	14
Los Teques	10	9
Tacarigua	13	8
Ocumare	11	6
Oficina Ppal.	26	0
Total	211	155

**DISTRIBUIDORA POLAR METROPOLITANA, S.A.  
ORGANIGRAMA GENERAL**



### **3. Nuevo Modelo de Gestión Comercial:**

A partir del mes de Octubre 2001, se inició en las Agencias de DIPOMESA la implementación de un nuevo modelo de gestión comercial, lo cual representa un cambio significativo en la manera de ejecutar las operaciones en el ámbito administrativo, implica la automatización de los procesos de almacén y el uso de la tecnología como herramienta clave.

En este contexto, se ha llevado a cabo una intensa campaña de comunicación con el personal afectado por los cambios, de igual manera han participado en rigurosos programas de entrenamiento.

La implantación se ha hecho de manera progresiva, a continuación presentamos el cronograma que se ha ejecutado:

Agencia Los Ruices	Octubre 2001
Agencias San Martín y La Yaguara	Febrero 2002
Agencia La Guaira y Guarenas	Marzo 2002
Agencia Catia	Abril 2002

Quedan pendientes las Agencias Santa Teresa, Ocumare, Los Teques y Tacarigua.

En tal sentido, cuando se aplicó el instrumento de medición de clima, encontramos Agencias que no operaban bajo el nuevo modelo y otras sí., lo cual nos permitirá establecer comparaciones acerca del impacto que ha generado el cambio.

Cabe destacar que en un contexto más amplio Empresas Polar como un todo, desde inicios del año 2000, ha sufrido grandes transformaciones en el ámbito de estructura y filosofía empresarial, lo que la ha llevado a establecer un nuevo Modelo Corporativo de Organización, a declarar su Misión, Visión y Valores, así como establecer un Modelo de Gestión de Gente, que acompañe y soporte todos los cambios planteados.

La conclusión es que el cambio ha sido una constante en los últimos años.

# CAPITULO II

## PROPUESTA DE CONSULTORIA

A continuación se especifica el contenido de la propuesta de consultoría presentada al cliente y aprobada por él mismo.

### **1. Justificación e Importancia de la Consultoría:**

Empresas Polar, desde inicios del año 2000, ha sufrido grandes transformaciones al nivel de estructura y filosofía empresarial, lo que la ha llevado a establecer un nuevo Modelo Corporativo de Organización, a declarar su Misión, Visión y Valores, así como establecer un Modelo de Gestión de Gente, que acompañe y soporte todos los cambios planteados.

Adicionalmente en el área comercial, donde esta adscrita DIPOMESA, desde finales del Año 2001, se inició la implantación de un nuevo modelo de gestión comercial, llamado ICEBERG Millenium; que ha generado cambios significativos en el proceso de operaciones administrativas y de ventas. En este sentido para la Gerencia de esta empresa, es importante elaborar un diagnostico del Clima Organizacional actual; con la finalidad de hacer seguimiento a los cambios ocurridos y conocer las fortalezas y áreas de oportunidad de mejoras de su funcionamiento estructural y dinámico.

El clima constituye la personalidad de una organización y contribuye a la imagen que esta proyecta a su personal e incluso al exterior. Es importante para la Gerencia analizar e interpretar el clima de su empresa porque le permite obtener información confiable y válida sobre su funcionamiento, disponer de indicadores de gestión adicionales a los tradicionales, detectar áreas organizacionales robustas y las que requieren atención, definir acciones de mejoras y hacer seguimiento de programas de intervención y cambio.

El Clima Organizacional, se deriva del conjunto de percepciones globales de los individuos sobre su medio organizacional, de la interacción de los motivos íntimos del individuo, de los incentivos que le provee la organización y de las expectativas despertadas en la relación. Integra las características que describen a esa organización, es experimentado por todos los miembros de la Organización y puede ser medido por el conocimiento de las percepciones de sus miembros.

Puede considerarse como la percepción que los miembros de una organización tienen del ambiente interno y su medición es útil para los gerentes poder establecer estrategias que permitan optimizar el comportamiento organizacional.

## **2. Objetivos:**

**2.1. Objetivo General:** Presentar una Propuesta de Consultaría que le permita a DIPOMESA evaluar el Clima Organizacional actual; en función de los resultados obtenidos, definir y ejecutar acciones de mejora acciones de mejora.

### **2.2. *Objetivos Específicos:***

2.2.1. Elaborar un diagnóstico de Clima Organizacional.

2.2.2. Analizar los resultados obtenidos del diagnóstico realizado.

2.2.2.1. Identificar fortalezas de las dimensiones evaluadas.

2.2.2.2. Identificar áreas de oportunidad de las dimensiones evaluadas.

2.2.3. Presentación de los resultados obtenidos en la fase Diagnostica al Cliente. (Abril 2002)

2.2.4. Elaborar una propuesta de Mejora.

2.2.4.1. Sesión de trabajo conjunta con el cliente para la elaboración de Propuesta de Mejora. (Abril 2002).

2.2.4.2. Presentar una Propuesta de Consultoría en función de los resultados obtenidos.

2.2.5. Presentación de la Propuesta Definitiva para la aprobación por parte del Cliente. (Abril 2002)

2.2.6. Aplicación de la Propuesta Aprobada. (Mayo – Junio 2002)

2.2.7. Evaluación del logro de los Objetivos Propuestos.

2.2.8. Recomendaciones Finales

### 3. **Alcance:**

La medición será sobre Clima Organizacional, aplicada sólo al personal (obrero y empleados) de Distribuidora Metropolitana, S.A.; se ejecutarán las recomendaciones presentadas en la propuesta y aprobadas por la Gerencia.

Se acordará con el cliente ejecutar las acciones previstas en aquellas localidades que presenten los resultados más críticos, aunque la propuesta contemple acciones generales para toda la empresa.

#### **4. Productos:**

Se entregará al cliente:

4.1. Estudio Diagnostico del Clima Organizacional de la Empresa.

4.2. Propuesta de Mejora en función de los resultados obtenidos.

#### **5. Limitaciones:**

Por razones académicas, esta propuesta de consultoría se llevará a cabo en los siguientes periodos:

5.1. Diagnostico y Propuesta se realizará en los meses de Enero y Marzo del 2002.

5.2. La propuesta de intervención, es decir, la aplicación de las recomendaciones sugeridas se ejecutará en los meses de Abril a Julio del 2002.

# **CAPITULO III**

## **MARCO TEORICO**

### **EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

El cambio tecnológico, sociocultural y político producido a partir de los años setenta ha situado a las empresas en entornos cada vez más globales y dinámicos en los que la competencia es cada vez más intensa. Estos cambios han generado importantes modificaciones en los sistemas de control y administración en las organizaciones, lo cual ha tenido profundo impacto, así tenemos que los costos de fabricación, a los que se había privilegiado en los sistemas tradicionales de contabilidad de gestión, son significativamente menos importantes mientras que los costos indirectos (investigación y desarrollo, logística, comercialización) han ido creciendo en importancia; en segundo lugar, los productos tienen un ciclo de vida más corto; y en tercer lugar, los factores críticos de éxito no sólo están ligados a la minimización de los costos sino también a aspectos como la satisfacción del cliente, la innovación, la calidad, la flexibilidad, el plazo de entrega, la productividad o la penetración en el mercado.

A pesar de esta realidad, han sido pocas las iniciativas para transformar la visión tradicional de la contabilidad de gestión, dentro de las

brillantes excepciones encontramos al Profesor Robert Kaplan quien conjuntamente con el Sr. David Norton, a través de una serie de investigaciones dan origen a lo que hoy conocemos como el Cuadro de Mando Integral.

El Cuadro de Mando Integral (CMI) complementa indicadores de medición de los resultados de la actuación con indicadores financieros y no financieros de los factores claves que influirán e los resultados del futuro, derivados de la visión y estrategia de la organización, enfatizando la conversión de visión y estrategia de la empresa en objetivos e indicadores estratégicos.

## **1. Orígenes del Cuadro de Mando Integral**

Desde la década de los sesenta existían diferentes acercamientos para el control de los procesos de negocios. La idea siempre giraba en torno a seleccionar un conjunto de indicadores que pudieran ser construidos para apoyar la gestión, solo que normalmente las áreas de negocio eran definidas y fijas. De hecho, los acercamientos eran de compañías muy específicas, no como parte de una cultura general que comenzara a extenderse.

Los orígenes del concepto se sitúan en el año 1990, cuando el Nolan Norton Institute, participa en un estudio de una año de duración con diversas

empresas, denominado “La medición de los resultados en la empresa del futuro”. El estudio fue motivado por la creencia de que los enfoques existentes sobre la medición de actuación, que dependían primordialmente de las valoraciones de la contabilidad financiera, se estaban volviendo obsoletos, para crear valor económico a futuro. David Norton, Director General de Nolan Norton, actuó como líder del estudio, y Robert Kaplan como asesor académico. Las empresas que participaron en este primer estudio fueron: Advanced Micro Devices, American Standard, Apple Computer, Bell South, CIGNA, Conner Peripherals, Crays Research, DuPont, Electronic Data System, General Electric, Hewlitt Packard y Shell Canadá. Se reunieron bimestralmente a lo largo del año 1990, para desarrollar un nuevo modelo de medición de la actuación.

En los inicios del proyecto revisaron estudios recientes sobre casos de sistemas innovadores de medición de actuación, uno de ellos fue el Cuadro de Mando Corporativo, que además de varios indicadores financieros tradicionales, contenía mediciones de actuación relacionadas con los plazos de entrega a los clientes, la calidad y los tiempos de los ciclos de los procesos de fabricación y la eficacia de los avances de los nuevos productos. Durante la primera mitad del estudio se presentaron una variedad de ideas, incluyendo el valor del accionista, mediciones de productividad y calidad, nuevos planes de compensación y otros.

Las discusiones de grupo condujeron a una expansión del Cuadro de Mando, hasta llegar al concepto de Cuadro de Mando Integral, “organizado en trono a cuatro perspectivas muy precisas: la financiera, la del cliente, la interna y la de innovación y formación. El nombre reflejaba el equilibrio entre objetivos a corto y largo plazo, entre medidas financieras y no financieras, entre indicadores provisionales e históricos, y entre perspectivas de actuación externas e internas,.....la conclusión del estudio, en diciembre de 1990, documento la viabilidad y los beneficios resultantes de un sistema de medición tan equilibrado” (Kaplan y Norton, 1996)

## **2. Definición del Cuadro de Mando Integral**

En esta nueva era de la información, tendrán realmente éxito aquellas empresas que inviertan en sus activos intelectuales y lo gestionen. El contexto actual, exige que la especialización funcional debe ser integrada por procesos basados en los clientes; la producción en masa y la prestación de productos y servicios estándar ha de ser reemplazada por la entrega flexible, entusiasta y de alta calidad de productos y servicios innovadores, que puedan ser individualizados hacia determinados segmentos del mercado; la innovación y mejora de productos, servicios y procesos será generad por empleados muy preparados, una superior tecnología de la información y unos procedimientos organizativos adaptados.

Si las organizaciones invierten en la adquisición de estas nuevas capacidades, su éxito o fracaso no puede ser medido a corto plazo por el modelo tradicional de contabilidad financiera. Este modelo financiero, desarrollado para empresas comerciales y corporaciones de la era industrial, mide los acontecimientos del pasado, no las inversiones en las capacidades que proporcionan valor para el futuro.

El Cuadro de Mando Integral es un nuevo marco o estructura creado para integrar indicadores derivados de la estrategia. Aunque sigue reteniendo los indicadores financieros, introduce los inductores de la actuación financiera futura; los inductores, que incluyen los clientes, los procesos y las perspectivas de aprendizaje y crecimiento, derivan de una traducción explícita y rigurosa de la estrategia de la organización en objetivos e indicadores tangibles.

El CMI, sin embargo, es algo más que un nuevo sistema de medición, algunas empresas innovadoras lo utilizan como el marco y estructura central y organizativa para sus procesos. Sin embargo, el verdadero poder del Cuadro de Mando Integral aparece cuando se transforma de un sistema de indicadores a un sistema de gestión.

Los procesos de gestión alrededor del Cuadro de Mando permiten que la organización se equipare y se centre en la puesta en práctica de la

estrategia a largo plazo, utilizado de esta manera, se convierte en los cimientos para gestionar las organizaciones de la era de la información.

A medida que más y más empresas trabajan con el CMI, se dan cuenta de que puede utilizarse para:

1. Clarificar la estrategia y conseguir el consenso sobre ella.
2. Comunicar la estrategia a toda la organización.
3. Alinear los objetivos personales y departamentales con la estrategia.
4. Vincular los objetivos estratégicos con los objetivos a largo plazo y los presupuestos anuales.
5. Identificar y alinear las iniciativas estratégicas.
6. Realizar revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas, y
7. Obtener feedback para aprender sobre la estrategia y mejorarla.

### **3. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral**

El Cuadro de Mando Integral proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia, utiliza las mediciones para informar a los empleados sobre las causantes del éxito actual y futuro, lo

cual está dimensionado a través de cuatro perspectivas: Financiera, Del Cliente, Del proceso Interno y la perspectiva de Formación y Crecimiento.

**3.1 Perspectiva Financiera.** Los objetivos financieros representan el objetivo a largo plazo de la organización: proporcionar rendimientos superiores basados en el capital invertido. La utilización del Cuadro de Mando Integral no entra en conflicto con este objetivo vital, al contrario, puede hacer que estos objetivos sean explícitos, y que se adapten a la medida de las unidades de negocio, en las diferentes fases de sus crecimiento o ciclo de vida.

Los inductores de esta perspectiva serán ajustados a medida del sector económico, el entorno competitivo y la estrategia de la unidad de negocio. El Cuadro de Mano Integral sugiere un esquema de clasificación en el cual las empresas pueden elegir objetivos financieros relacionados con el crecimiento de los ingresos, la mejora de la productividad y la reducción de los costos, la utilización de los activos y la gestión de riesgo.

Con el tiempo, todos los objetivos y medidas de las demás perspectivas del Cuadro de Mando Integral deben ser vinculadas a la consecución de uno o más objetivos de la perspectiva financiera. Esta vinculación con los objetivos financieros reconoce de forma explícita que el objetivo a largo plazo del negocio es la generación de rendimientos

financieros para los inversores, y todas las estrategias, programas e iniciativas han de permitir que la unidad de negocio alcance sus objetivos financieros. Cada una de las medidas que se seleccionen para un cuadro de mando debe formar parte de un vínculo de las relaciones causa-efecto, terminando en los objetivos financieros que representan un tema estratégico para la unidad de negocio.

El Cuadro de Mando Integral debe contar con la historia de la estrategia, empezando por los objetivos financieros a largo plazo, vinculándolos a la secuencia de acciones que deben realizarse con los procesos financieros, los clientes, los procesos internos, y finalmente con los empleados y los sistemas para llegar a entregar la deseada actuación a largo plazo. En el caso de la mayoría de las organizaciones, los temas financieros de aumento de los ingresos, mejora del costo y la productividad, aumento de la utilización de los activos y reducción del riesgo, pueden proporcionar los vínculos necesarios entre las cuatro perspectivas del cuadro de mando.

**3.2 Perspectiva del Cliente.** Al terminar de formular la perspectiva del cliente, los directivos deberían tener una idea clara de los segmentos de clientes y empresas seleccionados, así como el conjunto de indicadores, cuota, retención, incremento, satisfacción y rentabilidad, para estos segmentos.

Estas medidas del resultado representan los objetivos para los procesos de desarrollo de mercadeo, operaciones, logística y productos y servicios. Sin embargo, estos indicadores poseen algunos de los defectos de las medidas financieras tradicionales. Son históricos, y los empleados no sabrán lo bien que lo están haciendo con respecto a la satisfacción del cliente o la retención del cliente hasta que ya sea demasiado tarde para poder modificar el resultado.

Los directivos también han de identificar qué clientes en los segmentos seleccionados, valoran y eligen la propuesta de valor que ellos entregarán a estos clientes. Pueden seleccionar objetivos y medidas de las tres clases de atributos, que si se satisfacen, permitirán que la empresa retenga y amplíe sus negocios con estos clientes seleccionados. Las tres clases de atributos son:

1. Atributos de productos y servicios: Funcionalidad, calidad y precio.
2. Relaciones con los clientes: calidad de la experiencia de compra y relaciones personales.
3. Imagen y reputación.

Al seleccionar objetivos e indicadores concretos pertenecientes a estas tres categorías, se puede orientar la empresa hacia la entrega a sus segmentos de clientes seleccionados de una propuesta de valor superior.

**3.3 Perspectiva del Proceso Interno.** En esta perspectiva los directivos identifican los procesos críticos en los que deben sobresalir con excelencia si es que quieren satisfacer los objetivos de los segmentos de accionistas y de clientes seleccionados. Los sistemas de medición de la actuación convencional se centran únicamente en controlar, seguir y mejorar los indicadores de costos y calidad y los basados en la duración de los procesos de negocio existentes. En contraste el enfoque del Cuadro de Mando Integral permite que las demandas de la actuación del proceso interno se deriven de las expectativas de los clientes externos concretos.

Un avance reciente ha sido la incorporación del proceso de innovación como un componente vital de la perspectiva del proceso interno. El proceso de innovación subraya la importancia de la identificación de las características de los segmentos de mercado que la organización desea satisfacer con sus productos y servicios futuros, y de diseñar y desarrollar los productos y servicios que satisfagan a esos segmentos seleccionados. Este enfoque permite que la organización haga énfasis considerable en los procesos de investigación, diseño y desarrollo que dan como resultados nuevos productos, servicios y mercados.

El proceso operativo sigue siendo importante, y las organizaciones deben identificar las características de costo, calidad, tiempo y actuación que permitirán entregar productos y servicios superiores a sus clientes existentes. El proceso de servicio postventa permite a la empresa presentar, cuando es conveniente, aspectos importantes del servicio que se dan después de que el producto o servicio adquirido ha sido entregado al cliente.

**3.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.** En última instancia, la capacidad de alcanzar las ambiciosas metas de los objetivos financieros, del cliente y de los procesos internos depende de la capacidad de crecimiento y aprendizaje de la organización. Los inductores del crecimiento y aprendizaje provienen primordialmente de tres fuentes: los empleados, los sistemas y la equiparación de la organización. Las estrategias para una actuación superior exigirán, en general, unas inversiones importantes en personal, sistemas y procesos que construyen capacidades para la organización. Por lo tanto, los objetivos y medidas de estos inductores de una actuación superior en el futuro deberían ser una parte integrante del Cuadro de Mando Integral de cualquier organización.

Un grupo central de tres indicadores basados en los empleados, satisfacción, productividad y retención, proporcionan medidas del resultado procedente de las inversiones en empleados, sistemas y equiparación de la

organización. Los inductores de estos resultados son, hasta la fecha, algo genéricos y menos desarrollados que los de las tres restantes perspectivas.

En el proceso de consultoría que estamos desarrollando con la empresa Distribuidora Polar Metropolitana, S.A., el enfoque conceptual de análisis estará soportado en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento del Cuadro de Mando Integral, en tal sentido se efectuará un desarrollo más amplio de esta perspectiva y la vinculación respectiva con el trabajo que se desarrollará en esta organización.

## **LA PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO**

La cuarta y última perspectiva del Cuadro de Mando Integral desarrolla objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y el crecimiento de la organización. Los objetivos establecidos en las perspectivas financieras, del cliente y de los procesos internos identifican los puntos en que la organización ha de ser excelente. Los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en las restantes tres perspectivas, constituyen los inductores necesarios para conseguir unos resultados excelentes en las tres primeras perspectivas.

El Cuadro de Mando Integral recalca la importancia de invertir para el futuro, y no sólo en las áreas tradicionales de inversión, como los nuevos equipos y la investigación y desarrollo de nuevos productos, los cuales son ciertamente importantes, pero es poco probable que por sí mismos sean suficientes. Las organizaciones también deben invertir en su infraestructura (personal, sistemas y procedimientos) si es que quieren alcanzar unos objetivos de crecimiento financiero a largo plazo.

Hay tres categorías principales de variables en esta perspectiva:

1. Las capacidades de los empleados.

2. Las capacidades de los sistemas de información.
3. Motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos.

**1. Las capacidades de los empleados.**

Uno de los cambios más espectaculares en el pensamiento directivo durante los últimos 15 años ha sido el cambio en el papel de los empleados en las organizaciones. De hecho, nada sirve mejor de ejemplo sobre la revolucionaria transformación del pensamiento de la era industrial a la forma de pensar de la era de la información, que la nueva filosofía de gestión sobre la forma en que los empleados contribuyen a la organización. En la revolución industrial, la aparición de grandes centros industriales, conllevó a una división estrecha del trabajo, en la cual las personas eran contratadas para realizar una labor muy específica, los cuales eran supervisados, a través de estrictos sistemas de control y seguimiento. Hoy en día, todas estas tareas muy específicas han sido automatizadas y el papel de los empleados ha cambiado totalmente.

“Para que una organización pueda simplemente mantenerse debe mejorar continuamente. Las ideas para mejorar los procesos y la actuación de cara a los clientes deben provenir, cada vez más, de los empleados que están más cerca de los procesos internos y de los clientes de la organización” (Kaplan y Norton, 1996).

Estos cambios exigen una recalificación de los empleados, para que sus mentes y capacidades creativas puedan ser visualizadas a favor de la consecución de los objetivos de la organización, es obvio afirmar que esto significa un cambio cultural drástico para muchas organizaciones, pero muy necesario en esta era de la información.

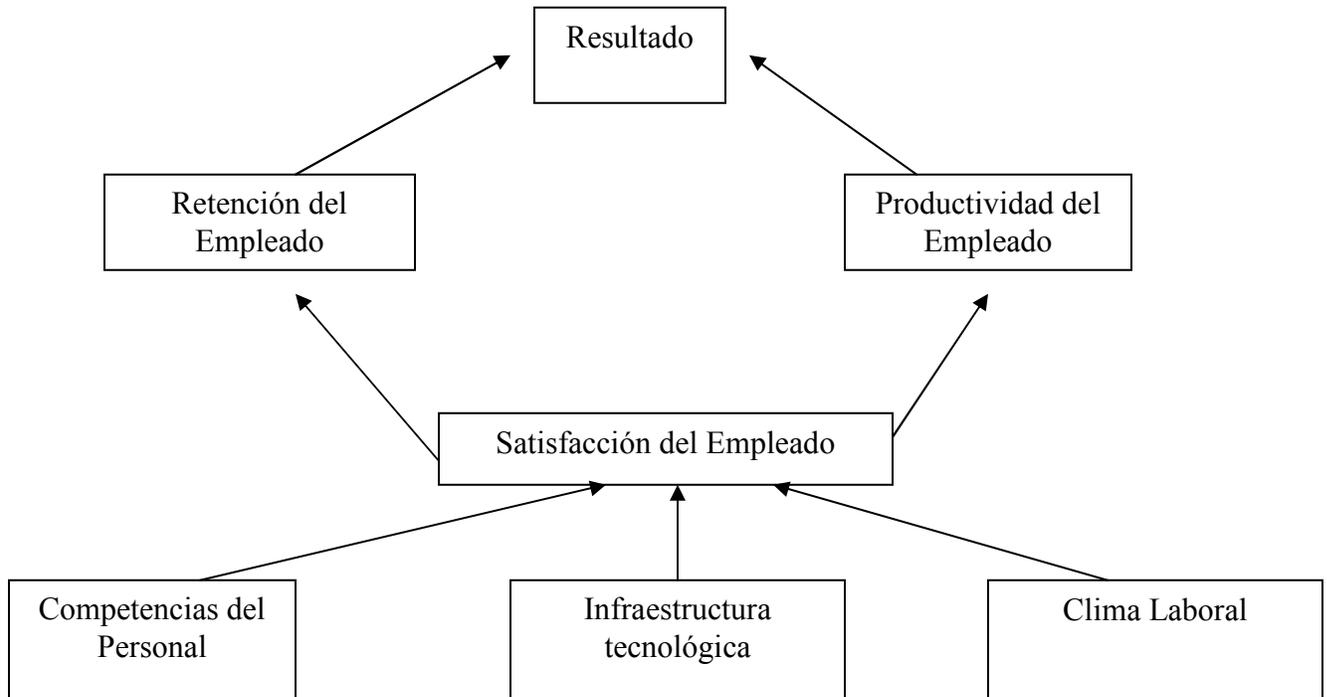
Los estudios han revelado que la mayoría de las empresas utilizan los objetivos de empleados derivados de un núcleo común de tres indicadores de resultados, estas dimensiones fundamentales de los empleados son:

- 1.1 La satisfacción de los empleados
- 1.2 La retención del empleado
- 1.3 La productividad del empleado.

Dentro de este núcleo, el objetivo de la satisfacción del empleado se considera generalmente, como el inductor de las otras dos medidas.

A continuación se presenta un gráfico de la estructura de los indicadores de aprendizaje y crecimiento, tomado del Libro Cuadro de Mando Integral, de los autores Kaplan y Norton:

## Indicadores Claves



## Medios

**1.1 La medición de la satisfacción del empleado.** “Los empleados satisfechos son una condición previa para el aumento de la productividad, de la rapidez de reacción, la calidad y el servicio al cliente” (Kaplan y Norton, 1996). En este aspecto, es importante establecer un mecanismo de medición en las empresas que determinen el grado de satisfacción de los miembros de la misma, generalmente se realiza a través de una encuesta anual.

**1.2. La medición de la retención de los empleados.** La retención de empleados se refiere a la intención de la empresa por mantener a aquellas personas con un alto potencial a mediano y largo plazo. Es decir, mantener y cultivar el capital intelectual de la organización. Se determina a través del índice de rotación del personal clave.

**1.3. La medición de la productividad de los empleados.** “La productividad de los empleados es un indicador del resultado de impacto global de haber incrementado las capacitaciones y moral de los empleados así como la innovación y mejora de los procesos internos y de la satisfacción de los clientes. El objetivo es relacionar el resultado producido por los empleados, con el número de empleados utilizados para producir ese resultado.” (Kaplan y Norton, 1996) Cada empresa debe definir en función de su operación el cómo medirá la productividad de su gente, obviamente esto tendrá una estrecha relación con los objetivos del negocio.

## **2. Las capacidades de los sistemas de información.**

Para alcanzar las metas propuestas en las perspectivas de proceso interno y del cliente, es importante contar con la motivación y satisfacción de los empleados, pero esto no es suficiente, ya que se debe disponer también de una información completa y a tiempo, sobre los clientes, los procesos internos y sobre las consecuencias financieras de sus decisiones.

“Los empleados de la parte de operaciones de la empresa necesitan un feedback rápido, oportuno y fiable sobre el producto que acaban de producir o el servicio que acaban de prestar.” (Kaplan y Norton, 1996) Efectivamente, los sistemas de información constituyen una exigencia para que los empleados mejoren los procesos ya sea de manera continua o no.

### **3. Motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos.**

Este tercer factor clave se centra en el clima de la organización para la motivación e iniciativa de los empleados. Hasta los empleados más especializados, que disponen de un correcto acceso a la información, dejarán de contribuir al éxito de la organización si no se sienten motivados para actuar en interés de la organización, o si no se les concede libertad para tomar decisiones y actuar.

En esta dimensión, los autores Kaplan y Norton presentan los siguientes indicadores: Sugerencias que realizaron los empleados y que se han puesto en práctica, las mejoras que se han obtenido con estas sugerencias, la coherencia de los objetivos individuales y de la organización y la actuación de equipo.

En esta dimensión coinciden los autores que hay poco desarrollo de medidas concretas, de lo cual expresan que es decepcionante, ya que esto significa que no se está vinculando seriamente la estrategia de la

organización con los programas dirigidos a los empleados, por el contrario son tomados como fines en sí mismos. Los programas se justifican por ser inherentemente virtuosos, pero no como medios para ayudar a que la organización alcance unos objetivos concretos económicos y de cliente a largo plazo.

Precisamente es en esta dimensión y con el objeto de contribuir al desarrollo de esta perspectiva ajustada a las necesidades de la empresa objeto de nuestra consultoría, se llevará a cabo un estudio de clima organizacional, con la finalidad de hacer seguimiento a los cambios ocurridos y conocer las fortalezas y áreas de oportunidad de mejoras en la organización.

# EL CLIMA ORGANIZACIONAL

## 1. Antecedentes.

Según Brunet, en su libro El Clima de Trabajo en las Organizaciones (1987), plantea que la forma de comportarse un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización.

El estudio del clima de una organización es una tarea que puede efectuarse a pesar de todo, sin demasiada dificultades. Debido a que las organizaciones están limitada dentro del espacio; una compañía, un departamento o un servicio pueden identificarse sin ambigüedad. Además, en el interior de las organizaciones existen fuentes de información como informes, estadísticas, organigramas y percepciones de los empleados, que proporcionan las bases que pueden servir para identificar el clima.

Existen dos grandes Escuelas de pensamiento que originaron el concepto de Clima Organizacional, estas son: la escuela de la Gestalt y la escuela Funcionalista.

**La Escuela de la Gestalt:** Centra en la organización de la percepción.

Se relacionan dos principios importantes de la percepción del individuo: Captar el orden de las cosas tal y como éstas existen en el mundo. Crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento.

**La Escuela Funcionalista:** El pensamiento y el comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio.

Entre estas escuelas se diferencian en que los funcionalistas introducen el papel de las diferencias individuales en este mecanismo y los gestaltistas que postulan que el individuo se adapta a su medio porque no tiene otra opción.

## **2. Definición de Clima Organizacional.**

Un empleado no opera en el vacío. Lleva al trabajo ciertas ideas preconcebidas sobre sí mismo: quién es, qué merece y qué es capaz de realizar. Estos preconceptos reaccionan con diversos factores relacionados con el trabajo, tales como el estilo de su jefe, la rigidez de la estructura organizacional y la opinión de su grupo de trabajo, para determinar cómo ve su empleo y su ambiente. En otras palabras, el desempeño del empleado se

gobierna no sólo por su análisis objetivo de la situación sino también por sus impresiones subjetivas del clima en que trabaja. (Desleer,1979)

El Clima Organizacional ha sido definido como:

El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otras e influyen en el comportamiento de las personas que la forman. (Forehand y Gilmer, 1964)

El Clima Organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que es percibida o experimentada por los miembros de la organización e influye en su comportamiento (Brunet,1987)

El clima se refiere al ambiente psicológico que prevalece entre los miembros de la organización y que se refleja en las opiniones que los individuos tienen de ella. (Halpin y Crofts, 1962)

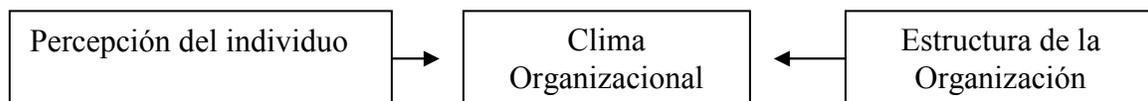
Todas estas definiciones coinciden en identificar al clima organizacional como el consenso perceptual que resulta de agrupar las descripciones comunes que los individuos se forman acerca del medio ambiente de trabajo en el que interactúan y que tiene la propiedad de influir en sus actitudes y comportamientos. (Schneider,1990)

### **3. Formación del Clima Organizacional.**

Aún cuando existe un acuerdo general acerca de la importancia del clima, no hay un consenso en cuanto a su formación, según Moran y Volkwein (1992) existían distintas aproximaciones al tema que pueden ser agrupadas en cuatro categorías: la estructural, la perceptual, la interactiva y la cultural.

**3.1. Enfoque Estructural.** Sostiene que el clima organizacional es una característica o atributo perteneciente a la organización en la cual es independiente de las percepciones de sus miembros. Es representado por aspectos de la estructura organizacional, tales como: su tamaño, grado de descentralización de la toma de decisiones, niveles de la estructura jerárquica, tecnología empleada, entre otros.

Según Forehand y Gilmer (1964), la estructura organizacional produce su propio clima, el cual es percibido por los individuos que lo integran. En la siguiente figura, se observa una representación del proceso:

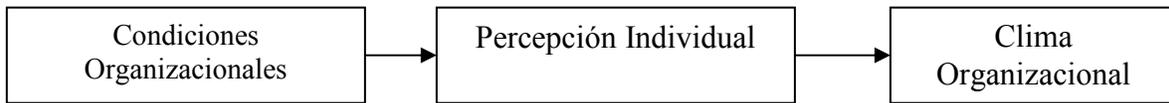


Según esta representación, el clima organizacional es el resultado de las percepciones comunes de los miembros expuestos a una estructura organizacional común.

El enfoque estructural ha sido criticado por numerosos estudiosos de la materia, debido a que no considera que los distintos grupos dentro de una misma organización, pueden formar climas distintos; las características estructurales son frecuentemente inconsistentes con el clima y no se consideran los procesos interpretativos de los individuos que y grupos que conforman la organización.

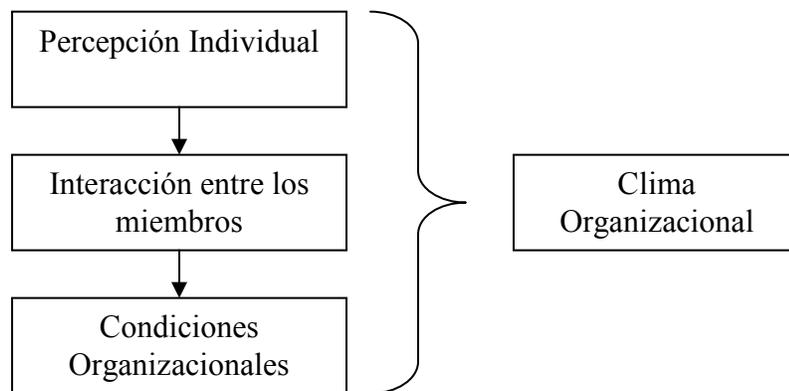
**3.2. Enfoque Perceptual.** Este enfoque sitúa el origen del clima dentro del individuo. Los individuos interpretan y responden a variables situacionales en la medida en que éstas son psicológicamente significativas para ellos. Halpin y Crofts (1962) sostienen que el clima organizacional es el resultado de la opinión que el empleado se forma de la organización, lo cual deriva de un proceso perceptivo.

En este proceso el individuo percibe las condiciones organizacionales y crea una representación psicológica del clima. La incorporación del concepto “Condiciones Organizacionales”, representa un avance respecto al enfoque estructural, éstas se refieren a los procesos característicos de la organización, tales como: los procesos de comunicación, influencias, mandos y patrones de toma de decisiones, etc. Asimismo, en la perspectiva psicológica, se enfatiza en variables tales como la personalidad, la estructura y el estilo supervisorio. A continuación, se representa este enfoque:



**3.3. Enfoque Interactivo.** Asume que el origen del Clima Organizacional no está esencialmente dentro de las características de la organización, ni dentro del individuo. Por consiguiente, el clima ha sido definido como la combinación de los efectos de las características personales en interacción con los elementos estructurales de la organización.

En este enfoque, el clima es una representación abstracta “constructo” creada por la interacción de los miembros del grupo, en una focalización interna.



El proceso interactivo hace referencia a cómo los individuos a través de la interacción se ajustan al proceso de aprendizaje e interpretación de la realidad. Señala la existencia de un proceso intersubjetivo, el cual requiere de la interacción entre condiciones objetivas y el saber subjetivo de cada miembro.

El clima organizacional representa, las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensa, consideración, cordialidad, apoyo y apertura (Campbell, 1970)

**3.4. Enfoque Cultural.** Los enfoques anteriores no consideran hasta qué punto las percepciones y las interacciones son, en efecto, influenciadas por la cultura organizacional dentro de la cual los individuos se encuentran inmersos.

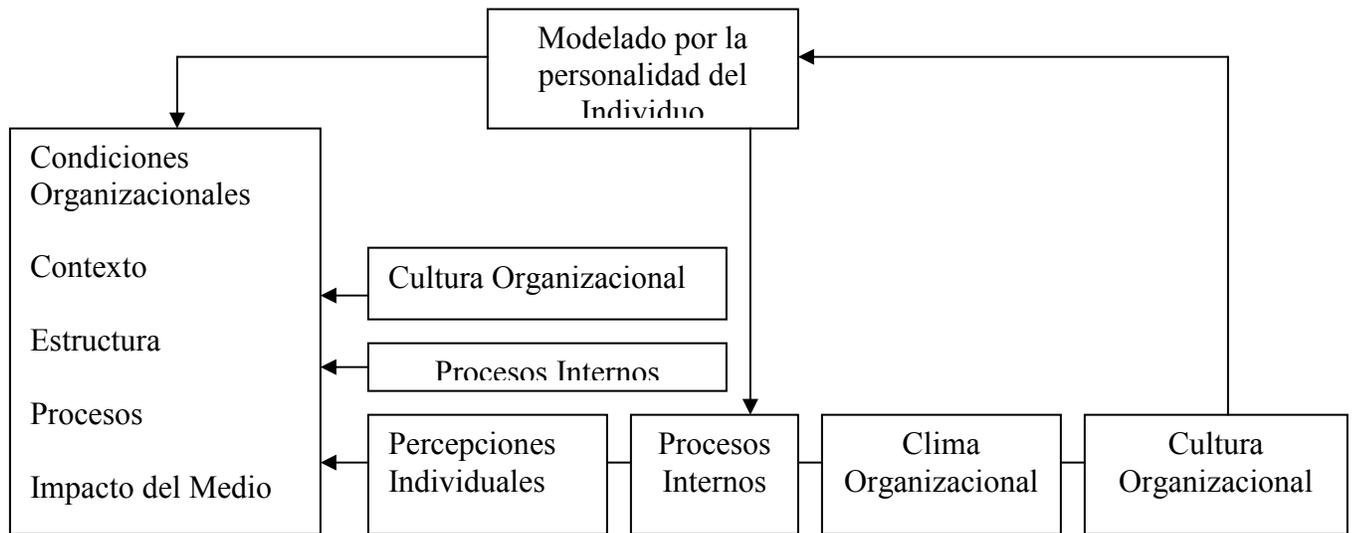
El enfoque cultural provee una perspectiva sobre la manera en la cual los grupos se forman un juicio común de la historia, valores, metas y objetivos de la organización, a través de la interpretación colectiva de los miembros.

El clima organizacional en este enfoque representa una parte de un todo mayor denominado cultura organizacional. Se incluye en este modelo las condiciones o características organizacionales constituidas por los siguientes elementos; 1. Contexto: tipo de control que se ejerce, propósito general, dominio y edad. 2. Estructura: tamaño, complejidad y grado de formalización. 3. Procesos de comunicación: patrones de influencia y toma de decisiones. 4. Impacto del medio ambiente.

Las condiciones o características organizacionales son representadas como puntos focales de las percepciones individuales, las cuales son

modeladas por la personalidad del individuo y por los procesos de interacción que se desarrollan en el interior de los grupos. De acuerdo a este enfoque el clima organizacional es el resultado de las percepciones individuales, de los procesos de interacción y de la cultura organizacional.

A continuación se presenta una visión de este enfoque:



La dificultad que presenta el enfoque cultural es que requiere de una continua clarificación y evaluación de la relación entre cultura y clima, a fin de determinar los efectos de la misma.

#### **4. Medición de Clima Organizacional.**

Para Gibson y colaboradores(1984) , medir el clima organizacional representa un esfuerzo por captar la esencia, la atmósfera o ambiente interno de una organización o sub-unidad específica. Sin embargo, existen diferentes opiniones en cuanto a si es posible medir en forma objetiva y significativa el clima organizacional, de tal forma que se pueda disponer de una descripción real del ambiente interno de una organización.

De tal modo que de la serie de investigaciones realizadas, pueden derivarse tres categorías, en función de los tres tipo de variables más frecuentemente utilizadas: (Dressler,1979)

**4.1 El Clima como Variable Independiente.** Los resultados de las investigaciones sugieren que la manera como el empleado ve su clima organizacional, puede influir tanto en su satisfacción como en su rendimiento. En algunos estudios, se han encontrado las siguientes evidencias: Cawsey encontró que la satisfacción del empleado con su oficio aumentaba al aumentar su percepción de las oportunidades de progreso que se le ofrecían; Friedlander y Margulies encontraron que el clima organizacional era un determinante significativo de la satisfacción individual con su oficio, pero que los valores de trabajo que tuvieron los individuos podrían influir en esta

relación. Lyon e Ivancevich, estudiaron el impacto del clima organizacional sobre la satisfacción de enfermeras y administradores en un hospital.

**4.2. El Clima Organizacional como Variable Interpuesta.** Se ha encontrado, igualmente, que el clima organizacional actúa como un intermediario para enlazar cosas tales como la estructura con la satisfacción o rendimiento del trabajador. En este ámbito, encontramos los estudios de Likert y Litwin y Stringer.

Likert concibió cuatro sistemas de administración, cada uno de los cuales implica realmente un tipo distinto de clima organizacional. Estos sistemas van en orden, desde Explotador-Autoritario, a Benévolo-Autoritario, de Consulta hasta de Grupo-Participante. Se basan en distintas actitudes de confianza en los subalternos.

Los estudios de Litwin y Stringer, se consideran los más extensos que se hayan realizado acerca del Clima Organizacional, ellos analizaron la función del clima como variable interpuesta entre diversos estilos de liderazgo y la satisfacción y motivación de los empleados. Los investigadores crearon tres empresas simuladas que debían competir en un mercado industrial realista y competitivo. Sus estudios resaltan la íntima asociación entre liderazgo y clima, variando el estilo de liderazgo en cada una de las tres organizaciones simuladas, encontraron que podían crear tres climas distintos,

cada uno con consecuencias específicas para la motivación, el rendimiento y la satisfacción con el empleo.

**4.3. El Clima Organizacional como Variable Dependiente.** Se han encontrado diversos factores que influyen en el clima organizacional, tales como la estructura, las prácticas administrativas, el liderazgo, etc.

En cuanto a la estructura, se ha evidenciado que la organización formal, la división del trabajo, los patrones de comunicación, las políticas y los procedimientos, tiene gran efecto sobre como los empleados visualizan el clima de la organización.

A pesar del esfuerzo realizado en las distintas investigaciones, no existe un consenso generalizado sobre lo que realmente constituye las dimensiones del clima organizacional, ni tampoco si éste constituye una variable independiente, interviniente o dependiente, sin embargo, las investigaciones demuestran que el clima organizacional puede comportarse de una u otra forma.

## **5. Dimensiones del Clima Organizacional.**

Para Brunet (1987), el Clima de una organización está constituido por una serie de dimensiones que conforman su esencia y que la caracterizan.

Sin embargo, parece ser que la mayor parte de los cuestionarios utilizados se distinguen por ciertas dimensiones comunes que son:

1. El nivel de autonomía individual que viven los actores dentro del sistema.
2. El grado de estructura y de obligaciones impuestas a los miembros de una organización por su puesto.
3. El tipo de recompensa o de remuneración que la empresa otorga a sus empleados.
4. La consideración, el agradecimiento y el apoyo que un empleado recibe de sus superiores.

De manera semejante a como lo hacen los componentes de la personalidad de un individuo, estas dimensiones deben permitir trazar lo más exactamente posible la imagen del clima de una empresa.

## **6. Importancia del Estudio de Clima Organizacional.**

La tendencia natural de toda organización es progresar; este progreso implica un incremento de la productividad y un mejoramiento permanente tanto del individuo como de la organización.

De manera global, el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros de una organización, que debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del clima. Resulta importante analizar y diagnosticar el clima organizacional, como señala Brunet(1987), por tres razones:

1. Evaluar las fuentes de conflicto, estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
2. Iniciar y sostener un cambio que indique a la gerencia, los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
3. Seguir el desarrollo de la organización y prever los problemas que pidan surgir.

## **7. El Clima Organizacional y Otros Conceptos.**

Con frecuencia se tiende a considerar como sinónimos, o por lo menos intercambiables entre sí, los términos de satisfacción, motivación, clima y cultura organizacional.

Según Alvarez (1998), sobre estos procesos existen no pocas teorías, modelos, estudios e investigaciones. Sin embargo, es conveniente contar con ciertos elementos que permitan una aproximación diferencial entre ellos, así tenemos:

**7.1. Satisfacción:** El concepto de satisfacción hace referencia al estado afectivo de agrado que una persona experimenta acerca de su realidad laboral. Representa el componente emocional de la percepción y tiene componentes cognitivos y conductuales.

La satisfacción o insatisfacción surge de la comparación o juicio entre lo que una persona desea y lo que puede obtener. La consecuencia de esta evaluación genera un sentimiento positivo o de satisfacción, o un sentimiento negativo o de insatisfacción según el empleado encuentre en su trabajo condiciones que desea (o ausencia de realidades indeseadas) o discrepancias entre lo obtenido y lo deseado. En resumen, el grado de satisfacción se ve afectado por el clima organizacional.

Por ello, a pesar de la relación entre ambos conceptos, es conveniente diferenciarlos; si bien por ejemplo una buena percepción del clima tiende a generar mayor satisfacción, los instrumentos que se usen para su medición deben diferenciarlos.

**7.2. Motivación:** La motivación posee componentes cognitivos, afectivos y de conducta. Las preferencias, persistencia y empeño o vigor son evidencias de los procesos motivacionales internos de una persona que se traducen en la responsabilidad, el cumplimiento, la dedicación, el esfuerzo, la productividad personal frente a la realización de las actividades laborales.

Se han identificado numerosos motivadores desde los más fundamentales o fisiológicos hasta los de más alto nivel como la autorrealización; las necesidades de poder, logro y afiliación; los factores intrínsecos y extrínsecos del puesto de trabajo; las expectativas, la retribución, las metas laborales, y otros.

Es de esperar que un empleado motivado tienda a ser más productivo que si no lo está. Puede ocurrir que su realidad laboral no le satisfaga o que experimente gran satisfacción en su trabajo pero que su nivel productivo sea bajo; en cada uno de los casos hay desajustes que corregir. Así que, si bien el Clima Organizacional no es la causa sine qua non de la productividad sí incide en ella, pues juega un papel de catalizador en el sentido de que si existe un clima positivo, determinantes de la productividad como la motivación, logran afectar a los empleados de forma más efectiva y en consecuencia su productividad. Por ello, si el CO es negativo podemos estar desperdiciando una mejor productividad.

Esquemáticamente, la connotación afectiva (satisfacción), el interés que mueve a la acción (motivación) y la percepción del entorno (CO), son procesos diferentes que se relacionan con la productividad que habrá de considerarse en su particular connotación para ser más efectivos al incidir en su articulación favorable.

**7.3. Cultura:** La cultura organizacional hace referencia a aquel conjunto de principios, normas, acciones y creencias, conscientes o inconscientes, que son compartidas, construidas y aprendidas por los integrantes de una organización a partir de su interacción social y que vienen a regular, a uniformizar la actuación colectiva de esa organización, logrando arraigo y permanencia.

Así, mientras el CO es un principio relativamente cambiante, en tanto que la cultura organizacional supone permanencia, constancia y aún inercia.

Ahora podemos establecer las siguientes precisiones:

El clima incide en los procesos cognitivos, en los juicios y por su intermedio en la motivación, la satisfacción y la acción. La motivación incide directamente en la acción, en el desempeño laboral y la eficiencia. La satisfacción incide en el afecto hacia el trabajo y por tanto en el ausentismo, la rotación, las quejas y los reclamos. Por su parte la cultura los afecta a todos.

De las anteriores consideraciones se desprende que cada uno de estos conceptos demanda un tratamiento teórico, metodológico y aplicado diferente.

Sería muy inconveniente desarrollar una estrategia gerencial de cambio motivacional a partir de datos de satisfacción o de clima. Igualmente, desacertado sería pretender contar con un diagnóstico de la cultura o de la satisfacción a partir del estudio del clima o de la motivación para el trabajo.

En la siguiente tabla se resume la relación y diferenciación entre los conceptos o constructos mencionados anteriormente:

<b>CONTENIDO PREDOMINANTE</b>			
<b>CONSTRUCTOS</b>	<b>COGNITIVO</b>	<b>AFECTIVO</b>	<b>CONDUCTUAL</b>
CLIMA	SI		
MOTIVACIÓN			SI
SATISFACCIÓN		SI	
CULTURA	SI	SI	SI

# CAPITULO IV

## MARCO METODOLOGICO

### 1. Perfiles de los Consultores.

La consultaría se llevara a cabo por un equipo conformado por dos profesionales en el área de Ingeniería de Sistemas y Relaciones Industriales, ambas próximos a obtener la Especialización en Desarrollo Organizacional. Dicho equipo trabajará según lo exija la magnitud y complejidad del trabajo a realizar; los compromisos de tiempo acordados con el Cliente en los planes de trabajo establecidos.

Adicionalmente, se cuenta con un equipo multidisciplinario conformado por profesionales de diversas áreas del conocimiento, que brindan apoyo y asesoría, según se requiera, en el desarrollo del proceso.

### 2. Proceso de Entrada.

El primer contacto del equipo consultor fue con el Gerente General de la empresa, con quien se llevó a cabo una primera reunión en la cual se trataron aspectos relacionados con los cambios que se estaban generando

con la implantación del modelo de gestión comercial, y la importancia de que la gente se encontrase lo suficientemente informada acerca de todo el proceso, asimismo para él era fundamental lograr identificar las áreas de oportunidad de mejora y que esta información no sólo se conociera a través de los responsables del proyecto sino que la suministrara todo el personal involucrado, es así como acordamos entonces efectuar una medición de clima organizacional, con lo cual nuestro cliente estuvo de acuerdo.

En la segunda reunión presentamos la propuesta definitiva de trabajo (ver anexo 1), en la cual el cliente nos solicitó que no sólo se incluyeran variables relacionados con el cambio, sino por el contrario se tomara en cuenta otros aspectos que consideraba importantes, tales como la remuneración, el liderazgo, la comunicación, etc., lo cual fue insumo valioso para definir el proceso de medición que se iba a llevar a cabo.

Una vez aprobada la propuesta, elaboramos un listado de dimensiones que comprenden el clima organizacional y sus respectivas definiciones; en una tercera reunión se revisó con el cliente esta información y se acordaron las dimensiones definitivas a trabajar.

### **3. Contrato Psicológico.**

“Una buena parte de la interacción en los primeros contactos entre cliente y consultor está implícitamente relacionada con el desarrollo de una relación de mutua confianza” (French y Bell,1996)

En el proceso de consultoría que llevamos a cabo se estableció una relación de confianza con el cliente, la cual se evidenció a través del desarrollo del proceso como tal. Lo importante fue que desde los primeros contactos se acordó de manera clara y transparente para ambas partes las responsabilidades y alcance del trabajo que se realizaría.

Asimismo, los acuerdos se establecieron por escrito en la propuesta presentada:

Las condiciones de trabajo será la siguiente:

#### **Por parte del CLIENTE**

La ejecución de las fases definidas se efectuaran en conjunto con el personal involucrado del Cliente, por lo que se estima que deberán dedicar parte de su tiempo, a los fines de cumplir con las fechas programadas en el plan de trabajo. Asimismo se requiere de una persona, quien será el enlace

con nuestra firma consultora para todos los aspectos de interés del trabajo a realizar.

### **Por parte de LA FIRMA CONSULTORA**

Todo el equipo de La Firma Consultora interactúa de forma continua en la ejecución del trabajo, cumpliendo con los compromisos de tiempo acordados con el Cliente en los planes de trabajo formulados.

### **Logística de la propuesta de Consultoría:**

A continuación se describen algunas consideraciones relativas a la logística del proyecto:

### **Lugar de Trabajo:**

Aún cuando La Firma Consultora posee su propia sede, en donde tendrán lugar las actividades de diseño y desarrollo de los productos, en determinadas ocasiones será necesario trabajar en las instalaciones del Cliente, fundamentalmente durante las fases de Diagnóstico y aplicaciones de la propuesta de mejora, se recomienda asignar un área de trabajo, a los fines de facilitar la debida interacción con el personal correspondiente.

## **Control de Avance**

Con la finalidad de controlar periódicamente el avance de la propuesta de consultoría, la Firma Consultora presentará un Informe de Avance al término de cada Fase de ejecución, en los cuales se especificará el porcentaje de avance del proyecto, las actividades ejecutadas, los productos generados, las próximas acciones y cualquier otra información de interés.

## **Materiales**

Los materiales requeridos en la propuesta de consultoría correrán por cuenta de La Firma Consultora, siempre y cuando se refieran a útiles regulares de oficina dentro de un consumo razonable. Sin embargo, aquellos materiales impreso de divulgación masiva serán puestos por el Cliente, o de ser viable, podría estudiarse la posibilidad de que La Firma Consultora realice las adquisiciones, y luego mediante copias de las mismas facturas de los proveedores, solicitar algún mecanismo de reembolso.

## **Requerimientos adicionales**

- Se requiere apoyo de todo el personal, desde la alta gerencia hasta el nivel operativo, para la ejecución de la fase diagnostica.
- Se requiere puntualidad y asistencia a las reuniones establecidas.

#### **4. Estrategia de Diagnóstico.**

Comprende la fase de desarrollo de la estrategia de diagnóstico, en nuestro proceso de consultoría consistió en definir, de acuerdo a las necesidades del cliente, las dimensiones de Clima Organizacional a medir, así como el diseño del instrumento.

Cabe destacar que metodológicamente estamos hablando del diseño de un estudio descriptivo, ya que el propósito final es medir el clima organizacional de una empresa determinada.

Según Hernández y colaboradores (1998), desde el punto de vista científico, describir es medir. Esto significa que en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así describir lo que se investiga.

Los estudios descriptivos se centran en medir con la mayor precisión posible. Como señala Selltiz (1976), en esta clase de estudio el investigador debe ser capaz de definir qué se va a medir y cómo lograr precisión en esa medición.

La Unidad de Estudio es la empresa Distribuidora Polar Metropolitana, S.A., y la población comprenden los empleados y obreros adscritos a la nómina de esta empresa.

**4.1. Definición de las dimensiones a medir.** De acuerdo a las informaciones suministradas por el cliente, la revisión de un estudio de clima organizacional, el cual fue desarrollado en el año 2000 por la empresa Psico-Consult, y la revisión de la bibliografía del tema, se definió el concepto de Clima Organizacional para este estudio, así como las dimensiones a medir, las cuales se presentan a continuación:

*Se entiende por Clima Organizacional la percepción que tienen los miembros de una organización de la estructura y la dinámica de sus procesos organizacionales.*

#### **Dimensiones del Clima Organizacional:**

1. *Orientación al Logro*: Se refiere a la persistencia y compromiso presentes para alcanzar progresivamente y constantemente objetivos retadores y mejores formas de trabajo; así como para obtener resultados positivos en el plano individual y organizacional.

2. Comunicación: son las características de los canales y mecanismos con que cuenta la empresa para facilitar los procesos de divulgación e intercambio así como la disponibilidad de la información.

3. Liderazgo: Se refiere a las características y conductas que manifiestan los responsables en los procesos de dirigir, influenciar y brindar apoyo a otros para el logro de los objetivos de la empresa.

4. Estructuras: Incluye la razón de ser de la organización y como se desea percibir a mediano y largo plazo; así como, la clara definición de responsabilidades de los puestos y unidades de trabajo, la eficaz administración de los recursos y la definición precisa de políticas, directrices y objetivos organizacionales.

5. Condiciones y método de trabajo: Se refiere a las formas como están concebidas las tareas, la sistematización de los procesos; así como la dotación de recursos tecnológicos y la creación de un ambiente apropiado para que la gente ejecute sus acciones.

6. Adiestramiento y Desarrollo: Representada por el diseño e implementación de planes de capacitación y entrenamiento profesional, con la finalidad de garantizar el ejercicio eficiente de sus responsabilidades; así

como por las posibilidades de desarrollo que tiene el personal dentro de la organización

7. Autonomía individual: La capacidad del individuo para tomar decisiones y emprender acciones que mejoren su desempeño y busquen el éxito organizacional.

8. Confianza: Nivel de credibilidad o certeza de que se cumplan las expectativas que se tienen con respecto a las personas, los procesos, el funcionamiento de la empresa y de quienes la dirigen.

9. Cooperación (Integración): es el nivel de colaboración que se observa entre los miembros de la organización, en el ejercicio del trabajo, en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de la empresa.

10. Remuneración: Se refiere a la percepción de equidad de los beneficios directos e indirectos que recibe el trabajador.

11. Adaptación al Cambio: Se refiere a la apertura manifiesta de los miembros de la empresa, a actuar de una manera diferente y responder positivamente a los cambios que se generan en esta.

12. Innovación: Se refiere a la importancia que la dirección de la empresa da al cambio y a la nueva forma de llevar a cabo el trabajo.

Estas dimensiones fueron aprobadas por el cliente, el paso siguiente fue definir los indicadores para estas dimensiones, que conformaran el instrumento de medición.

**4.2. Elaboración y validación del instrumento a aplicar.** Según Hernández y colaboradores (1998), un instrumento de medición adecuado es aquel que registra datos observables que representan verdaderamente los conceptos o variables que el investigador tiene en mente.

En nuestro proceso de consultoría, el cliente solicitó la elaboración de dos instrumentos, ya que en su opinión existe una diferencia académica significativa entre el nivel empleado y obrero de la empresa, y dada sus experiencias anteriores, los resultados con el personal obrero no eran confiables, ya que el lenguaje de los instrumentos no se adaptaba a su nivel de comprensión.

Tomado en cuenta esta sugerencia, se procedió a elaborar los indicadores por dimensión para el personal empleado, y luego se tradujo en

un lenguaje más sencillo dichos indicadores para el personal obrero, de tal forma que se obtuvieran dos instrumentos pero con el mismo propósito.

Se determinaron un total de cinco (5) indicadores por dimensión, los cuales se presentan a continuación:

Dimensión 1.- Orientación al Logro	
Profesionales	Obrero
Sus objetivos de trabajo son retadores	Lo que usted debe lograr en su trabajo le resulta retador
En DIPOMESA se valora los altos niveles de desempeño	En DIPOMESA se reconocen (toman en cuenta) al personal que mejor hace su trabajo.
En DIPOMESA la gente afronta y supera los obstáculos	En DIPOMESA la gente enfrenta y supera los obstáculos.
En DIPOMESA se valora la iniciativa para alcanzar los objetivos plantados en su puesto de trabajo	Usted es emprendedor para hacer las tareas de su puesto de trabajo.
Tiene la oportunidad de realizar lo que mejor sabe hacer en su puesto de trabajo	Tiene la oportunidad de realizar lo que mejor sabe hacer en su puesto de trabajo

Dimensión 2.- Comunicación	
Profesionales	Obrero
Usted tiene acceso a la información que necesita para hacer su trabajo	Usted tiene la información que necesita para hacer su trabajo
En DIPOMESA existen canales de comunicación	En DIPOMESA hay carteleras, boletines, memos u otros medios para mantener informado al personal
En DIPOMESA se fomenta una comunicación abierta entre todos los niveles de la empresa	En DIPOMESA se mantiene una comunicación abierta entre todo el personal de la empresa (gerentes, jefe de oficinas, almacenista, obreros)
En DIPOMESA se fomenta y promueve la comunicación interna	En DIPOMESA se promueve la comunicación interna
Usted tiene acceso a información de otras Agencias / Gerencia de DIPOMESA	Usted sabe lo que pasa en otras Agencias de DIPOMESA

Dimensión 3.- Liderazgo	
profesionales	Obrero
Su supervisor le brinda apoyo para superar los obstáculos que se le presentan	Su supervisor lo ayuda a resolver los problemas que se le presentan en su trabajo
Su supervisor le expresa reconocimiento por sus logros	Su supervisor reconoce y le manifiesta a usted que hace bien su trabajo
Su supervisor escucha sus planteamientos	Su supervisor escucha sus ideas o sugerencias para el trabajo
Su supervisor promueve el aprendizaje y desarrollo de las competencias organizacionales	Su supervisor apoya su aprendizaje en las competencias de la empresa. Por ejemplo: Compromiso Organizacional, Motivación al logro, Orientación Servicio al Cliente, Liderazgo y Trabajo en Equipo, etc.
Su supervisor le establece sus objetivos de trabajo	Su supervisor le indica lo que debe alcanzar en su trabajo

Dimensión 4.- Estructuras	
Profesionales	Obrero
Existe una clara definición, de la visión, misión y valores de Empresas Polar	Usted conoce la visión, misión y valores de Empresas Polar
Usted tiene las responsabilidades de su puesto de trabajo claramente definidas	Usted conoce claramente las responsabilidades de su puesto de trabajo.
Sus objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la empresa	Lo que usted hace se relaciona con la visión de la empresa
Se trabaja en función de la visión, misión y valores de Empresas Polar	Lo que usted hace en su trabajo está relacionado con la visión, misión y valores de Empresas Polar
DIPOMESA administra efectivamente los recursos materiales y la gente para el logro de la visión.	DIPOMESA maneja con eficiencia el tiempo, las herramientas, los equipo de trabajo y la gente para cumplir con la visión.

Dimensión 5.- Condiciones y Métodos de Trabajo	
Profesionales	Obrero
En su Agencia / Gerencia se mejoran continuamente los procedimientos de trabajo.	En su Agencia se mejora continuamente la forma de hacer el trabajo.
Dispone usted de los recursos necesarios para realizar su trabajo.	Dispone usted de las herramientas necesarias para realizar su trabajo.
Usted cuenta con un mecanismo para el seguimiento y control de sus actividades.	Usted tiene un formato para el control de sus actividades laborales
Existen normas y procedimientos que se sirven de guía en su trabajo	Usted tiene normas y reglas para el cumplimiento de su trabajo.
La tecnología que usted dispone facilita su trabajo	Las herramientas o maquinas que usted tiene le facilitan su trabajo

Dimensión 6.- Adiestramiento y Desarrollo	
Profesionales	Obrero
Existen oportunidades de desarrollo en DIPOMESA	Existen oportunidades de progreso y mejora en DIPOMESA
Usted recibe la formación necesaria para realizar y mejorar su trabajo	Usted recibe talleres, curso, etc., para hacer su trabajo
Sus actividades laborales le permiten aprender y desarrollarse progresivamente	Sus tareas le permiten aprender cosas nuevas y desarrollarse en su campo de trabajo
Usted considera que al realizar su trabajo esta desarrollando su potencial	Usted considera que al hacer su trabajo esta poniendo en práctica todas sus habilidades
Usted recibe entrenamiento por lo menos dos veces al año en su área de trabajo	Usted recibe entrenamiento (talleres, curso, etc.) por lo menos dos veces al año en su área de trabajo

Dimensión 7.- Autonomía individual	
Profesionales	Obrero
Usted tiene autoridad para tomar decisiones de las cuales es responsable en su puesto de trabajo	Usted puede tomar decisiones de las cuales es responsable en su puesto de trabajo
Usted se considera un factor clave para el éxito de DIPOMESA	Usted se considera un factor clave para el éxito de DIPOMESA
Usted participa en el establecimiento de sus objetivos de trabajo	Usted ofrece ideas para definir lo que va a lograr en su jornada de trabajo
Usted define las acciones para el logro de sus objetivos de trabajo	Usted propone ideas de cómo se va hacer su trabajo
Usted esta en la búsqueda constante de hacer mejor su trabajo	Usted constantemente busca la manera de hacer mejor su trabajo.

Dimensión 8.- Confianza	
Profesionales	Obrero
Usted cree que las demás personas cumplen con sus responsabilidades	Usted cree que las demás personas hacen el trabajo que le corresponden
Usted cree que sus compañeros confían en el trabajo que usted realiza	Sus compañeros confían en el trabajo que usted hace.
Usted piensa que su supervisor confía en su equipo de trabajo	Usted piensa que su supervisor confía en su equipo de trabajo
Usted piensa que los procesos de trabajos se realizan con calidad	En general, existe calidad en la forma de hacer el trabajo
Usted tiene confianza en los líderes de DIPOMESA	Usted confía en los líderes de DIPOMESA

Dimensión 9.- Cooperación (Integración)	
Profesionales	Obrero
Los miembros de su Agencia / Gerencia cooperan entre sí.	Los miembros de su Agencia colaboran entre ellos para hacer mejor el trabajo.
Su grupo de trabajo funciona como un equipo bien integrado.	Su grupo de trabajo funciona como un equipo unido.
En su Agencia / Gerencia existe una relación de trabajo armoniosa	En su Agencia existe una relación de trabajo agradable
Es posible interactuar con personas de todo nivel jerárquico dentro de DIPOMESA	Usted puede conversar con cualquier empleado de DIPOMESA (Gerentes, Supervisores, etc.)
Existe colaboración entre las diferentes unidades de trabajo de DIPOMESA	Existe colaboración entre las diferentes áreas de trabajo de DIPOMESA

Dimensión 10.- Remuneración	
Profesionales	Obrero
Su salario o sueldo es competitivo con respecto a otras empresas	Su salario o sueldo es mejor al de otras empresas.
DIPOMESA otorga beneficios socioeconómicos gratificantes	DIPOMESA tiene buenos beneficios socioeconómicos.
Existe relación entre su puesto de trabajo, la calidad de su desempeño y su salario real	Su salario tiene relación con el trabajo que usted hace y la calidad de su desempeño.
Mi remuneración es acorde con mi desempeño y logros alcanzados	Mi salario esta de acuerdo con la forma en que hago mi trabajo y los resultados que obtengo.
En DIPOMESA la remuneración se otorga en proporción a la excelencia del desempeño en el trabajo	En DIPOMESA su salario y beneficios se dan según la excelencia de su desempeño.

Dimensión 11.- Adaptación al Cambio	
Profesionales	Obrero
Su supervisor apoya el cambio y esta comprometido con el mismo.	Su supervisor apoya el cambio y esta comprometido con el mismo.
Su supervisor maneja eficientemente la resistencia al cambio cuando se presenta en su equipo de trabajo.	Cuando alguna persona no esta de acuerdo con los cambios, su supervisor inmediato le explica la importancia de los mismos.
Los procedimientos de su puesto de trabajo han sido afectados por los cambios que han ocurrido en DIPOMESA.	La forma en que usted hace su trabajo ha sido afectada por los cambios que han ocurrido en DIPOMESA.
Para usted, los cambios que han ocurrido en los dos (02) últimos años en Empresas Polar han sido positivos.	Para usted, los cambios que han ocurrido en los dos (02) últimos años en Empresas Polar han sido positivos.
En los dos (02) últimos años, ha recibido información de los cambios que han ocurrido en Empresas Polar.	En los dos (02) últimos años, ha recibido información de los cambios que han ocurrido en Empresas Polar.

Dimensión 12.- Innovación	
Profesionales	Obrero
En su Agencia o Gerencia hacen cada vez mejor las cosas	En su agencia la gente hace cada vez mejor las cosas
Su supervisor difunde los beneficios del cambio en la empresa.	Su supervisor conversa los beneficios de los cambios que se han generado en la empresa.
DIPOMESA reconoce aquellos que son innovadores y buscan nuevas soluciones para cumplir con su trabajo.	DIPOMESA reconoce aquellos que aportan nuevas ideas para hacer su trabajo.
Existe un fuerte sentimiento de urgencia de la alta Gerencia acerca de la necesidad del cambio y la innovación.	Usted cree que es urgente para la alta Gerencia hacer cambios y reformas en la empresa.
Las innovaciones tecnológicas del mercado son adaptadas a las propias estrategias, metas y proyectos de DIPOMESA.	El uso de computadoras y otros equipos tecnológicos se utilizan en la forma de hacer el trabajo en DIPOMESA.

Los indicadores se expresan a través de afirmaciones favorables con relación a la dimensión que representan, por consiguiente la escala a utilizar será tipo Likert, en la cual los sujetos contestarán según las siguientes alternativas:

Totalmente de Acuerdo, con un valor de 4 puntos.

De Acuerdo, con un valor de 3 puntos.

Desacuerdo, con un valor de 2 puntos.

Totalmente Desacuerdo, con un valor de 1 punto.

Al final, cada sujeto obtiene una puntuación respecto a la afirmación y al final se obtiene su puntuación total sumando las puntuaciones obtenidas con relación a todas las afirmaciones. (Hernández y Colaboradores, 1998)

En el anexo 2 se presenta el instrumento diseñado para el personal empleado y obrero.

Continuando con el aspecto metodológico, toda medición debe reunir dos requisitos indispensables: confiabilidad y validez, a continuación describiremos como se desarrollaron estos dos conceptos en el instrumento diseñado.

La validez, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir (Fernández y colaboradores,1998).

El proceso de validación consistió en la revisión del instrumento por parte del equipo de consultores de apoyo y por tres (3) personas del área de Recursos Humanos de la Empresa y del área Corporativa.

Los jueces expertos, estuvieron de acuerdo en considerar que los indicadores señalados, eran consistentes con las dimensiones que se pretendían medir y que la escala seleccionada sí discrimina diferencias entre las respuestas. Algunas observaciones realizadas estuvieron dirigidas a mejorar los indicadores del personal obrero, de forma tal que el lenguaje utilizado realmente fuese sencillo y análogo a lo expresado con el personal empleado. En tal sentido, se reformularon las redacciones en algunas

dimensiones, tales como: Innovación, Adaptación al Cambio, Estructura y Adiestramiento y Desarrollo.

La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto produce iguales resultados. (Fernández y colaboradores,1998)

Para determinar la confiabilidad del instrumento diseñado, se aplicó el procedimiento de Medida de Estabilidad (confiabilidad por test-retest), mediante el cual un mismo instrumento de medición, es aplicado dos o más veces a un mismo grupo de personas, después de cierto período.

En este sentido, se escogieron dos muestras aleatorias, una que representaba al grupo de empleados y otra al grupo de obreros.

Se seleccionaron siete (7) empleados y (7) obreros, a este grupo se le explicó que se llevaría cabo el procedimiento de test-retest, con una semana de diferencia. Cabe destacar que la aplicación del instrumento será bajo la modalidad de autoadministración, es decir, la encuesta se entregará directamente al personal, quienes lo contestarán sin intermediarios y las respuestas la marcarán ellos.

Se obtuvieron las medias aritméticas de las respuestas por cada dimensión, y se aplicó la prueba estadística T de Student, que se utiliza para evaluar si dos grupos se diferencian entre sí de manera significativa respecto a sus medias.

La hipótesis nula de esta prueba establece que las medias de ambos grupos no difieren significativamente, en nuestro caso de estudio, con un nivel de significación de 0,05 se aceptó la hipótesis nula por cada dimensión, con lo cual se considera confiable el instrumento. (Ver Anexo 3).

## **5. Diagnóstico de Clima Organizacional.**

Comprende la fase de aplicación del instrumento a la unidad de estudio, así como el análisis de los resultados.

### **5.1. *Aplicación del instrumento a la población objeto de estudio.***

Como se menciono anteriormente, la población objeto de este estudio es el personal empleado y obrero, adscrito a la nómina de Distribuidora Polar Metropolitana, S.A.. El personal se encuentra disperso geográficamente en las 10 Agencias y Oficina Principal que comprende la empresa, ubicados en la Zona Metropolitana, Estados Miranda y Vargas, por lo tanto, la aplicación del instrumento será bajo la vía de autoadministración, en tal sentido, se informó

a los Gerentes de Agencias y Jefes de Oficina, quienes constituyen los Supervisores inmediatos del personal acerca del estudio y el envío de las encuestas.

A continuación se presenta un cuadro resumen del total de encuestas recibidas:

Agencias	Empleados	Obreros
Los Ruices	32	14
San Martín	20	18
La Yaguara	27	13
Guarenas	13	10
Catia	13	11
Eventos Esp.	4	9
Santa Teresa	9	7
La Guaira	16	12
Los Teques	9	9
Tacarigua	12	8
Ocumare	9	6
Oficina Ppal	17	0
Total	181	117

Se recibieron un total de 298 encuestas, lo cual representa el 81% de la población total.

**5.2. Análisis de los Resultados.** Para el análisis de los resultados, se plantearon dos hipótesis de investigación:

**Hipótesis 1:** Se encontrarán resultados similares entre las diferentes unidades que conforman la empresa Distribuidora Polar Metropolitana, S.A.

**Hipótesis 2:** Se encontrarán diferencias entre las Unidades con implantación de Iceberg Milenium y aquellas que no han iniciado este proceso.

Una vez recopilada la información, se procedió a vaciar los datos en la matriz diseñada para tal fin, de tal manera que se asocian los resultados por dimensión, tipo de personal y agencia, utilizando la Media Aritmética para los análisis respectivos.

# CAPITULO V

## ANALISIS DE LOS RESULTADOS

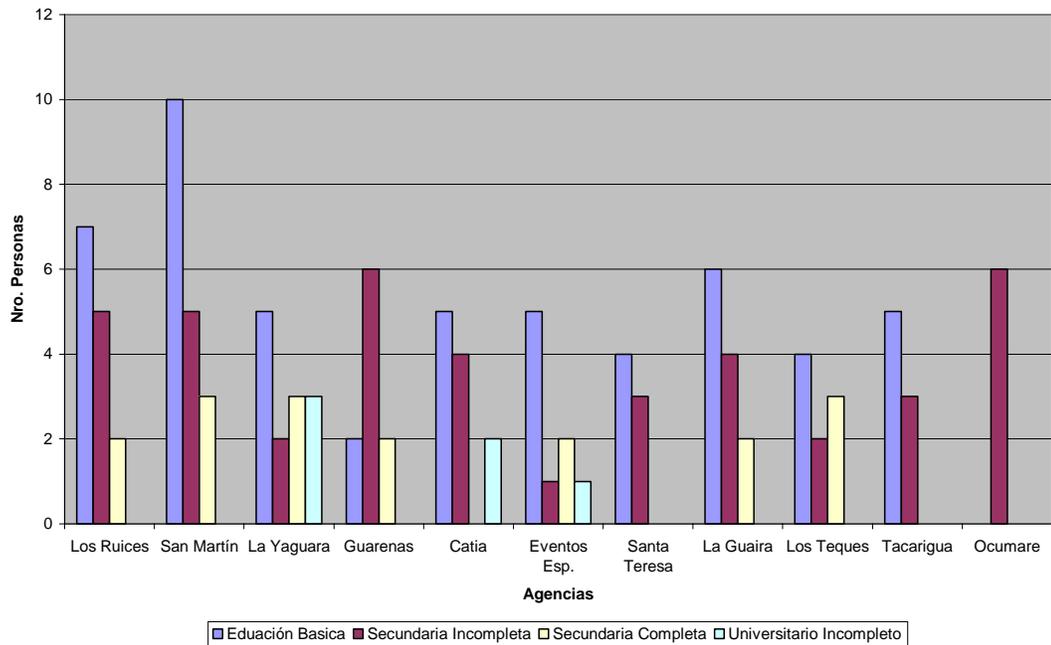
### 1. Presentación de las variables demográficas.

Personal Obrero:

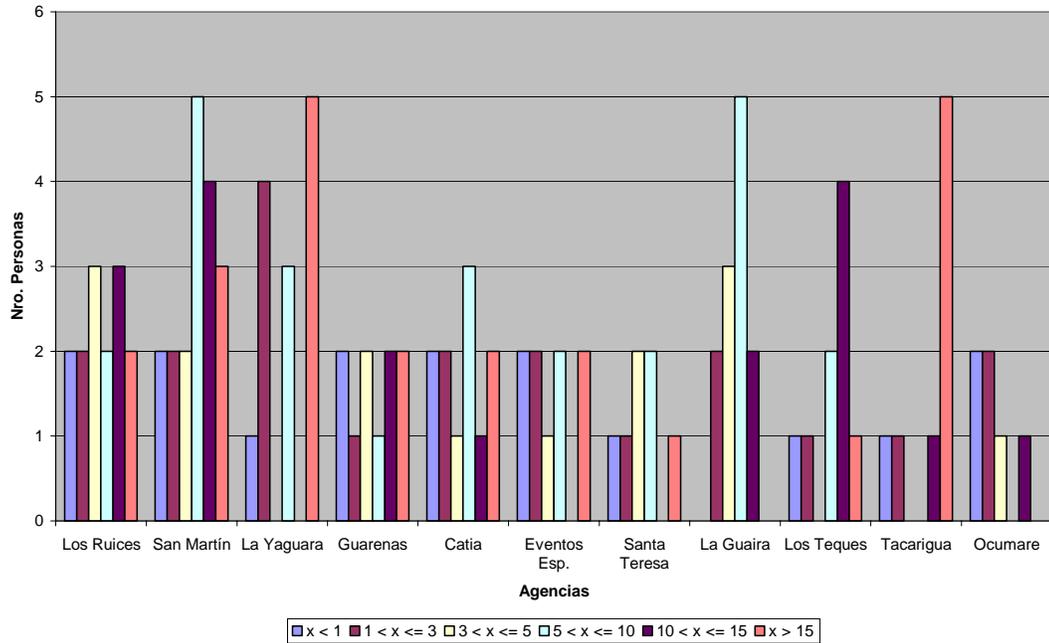
Agencias	Edad Prom	Sexo		Educación			
		M	F	EB	SI	SC	UI
Los Ruices	38	14	0	7	5	2	0
San Martín	44	18	0	10	5	3	0
La Yaguara	37	13	0	5	2	3	3
Guarenas	34	10	0	2	6	2	0
Catia	38	11	0	5	4	0	2
Eventos Esp.	41	9	0	5	1	2	1
Santa Teresa	38	7	0	4	3	0	0
La Guaira	41	12	0	6	4	2	0
Los Teques	44	9	0	4	2	3	0
Tacarigua	40	8	0	5	3	0	0
Ocumare	32	6	0	0	6	0	0
Total General	39	117	0	53	41	17	6

Agencias	Antigüedad					
	$x < 1$	$1 < x \leq 3$	$3 < x \leq 5$	$5 < x \leq 10$	$10 < x \leq 15$	$x > 15$
Los Ruices	2	2	3	2	3	2
San Martín	2	2	2	5	4	3
La Yaguara	1	4	0	3	0	5
Guarenas	2	1	2	1	2	2
Catia	2	2	1	3	1	2
Eventos Esp.	2	2	1	2	0	2
Santa Teresa	1	1	2	2	0	1
La Guaira	0	2	3	5	2	0
Los Teques	1	1	0	2	4	1
Tacarigua	1	1	0	0	1	5
Ocumare	2	2	1	0	1	0
Total General	16	20	15	25	18	23

**Nivel Educativo Personal Obrero**



### Antigüedad del Personal Obrero

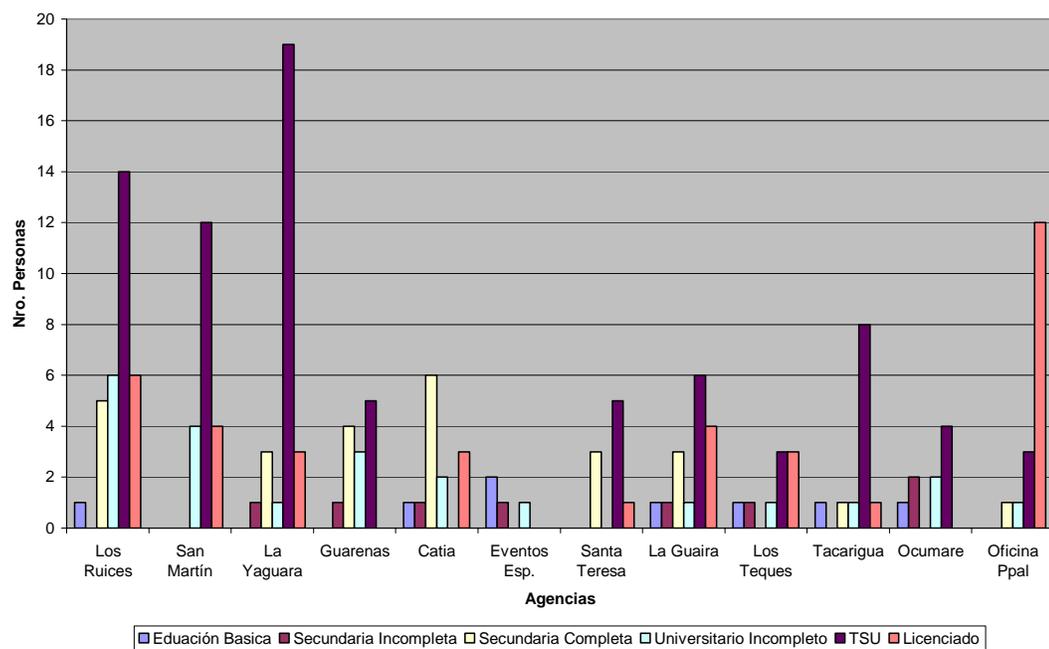


### Personal Empleado:

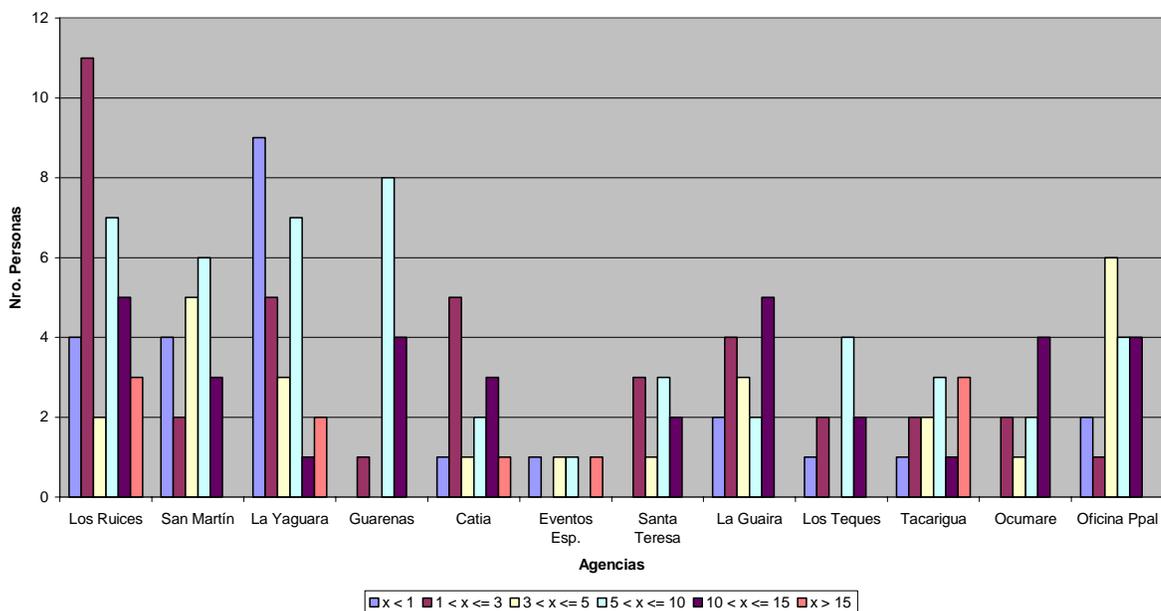
Agencias	Edad Prom.	Sexo		Educación					
		M	F	EB	SI	SC	UI	TSU	LIC
Los Ruices	34	29	3	1	0	5	6	14	6
San Martín	31	19	1	0	0	0	4	12	4
La Yaguara	31	25	2	0	1	3	1	19	3
Guarenas	36	11	2	0	1	4	3	5	0
Catia	33	12	1	1	1	6	2	0	3
Eventos Esp.	50	4	0	2	1	0	1	0	0
Santa Teresa	31	7	2	0	0	3	0	5	1
La Guaira	34	14	2	1	1	3	1	6	4
Los Teques	35	8	1	1	1	0	1	3	3
Tacarigua	35	10	2	1		1	1	8	1
Ocumare	34	7	2	1	2	0	2	4	0
Oficina Ppal	33	10	7	0	0	1	1	3	12
Totales	35	156	25	8	8	26	23	79	37

Agencias	Antigüedad					
	x < 1	1 < x <= 3	3 < x <= 5	5 < x <= 10	10 < x <= 15	x > 15
Los Ruices	4	11	2	7	5	3
San Martín	4	2	5	6	3	0
La Yaguara	9	5	3	7	1	2
Guarenas	0	1	0	8	4	0
Catia	1	5	1	2	3	1
Eventos Esp.	1	0	1	1	0	1
Santa Teresa	0	3	1	3	2	0
La Guaira	2	4	3	2	5	0
Los Teques	1	2	0	4	2	0
Tacarigua	1	2	2	3	1	3
Ocumare	0	2	1	2	4	0
Oficina Ppal	2	1	6	4	4	0
Totales	25	38	25	49	34	10

**Nivel Educativo Personal Empleado**



### Antigüedad del Personal Empleado



## 2. Criterio de Análisis de las encuestas:

Los resultados se analizaron con base a las medias aritméticas obtenidas por cada dimensión y diferenciada por tipo de personal y centro de trabajo, según el siguiente criterio:

Categoría	Puntuaciones
Muy Bueno	$15,01 \leq X < 20$
Bueno	$10,01 \leq X < 15$
Requiere Atención	$5,01 \leq X < 10$
Crítico	$X \leq 5$

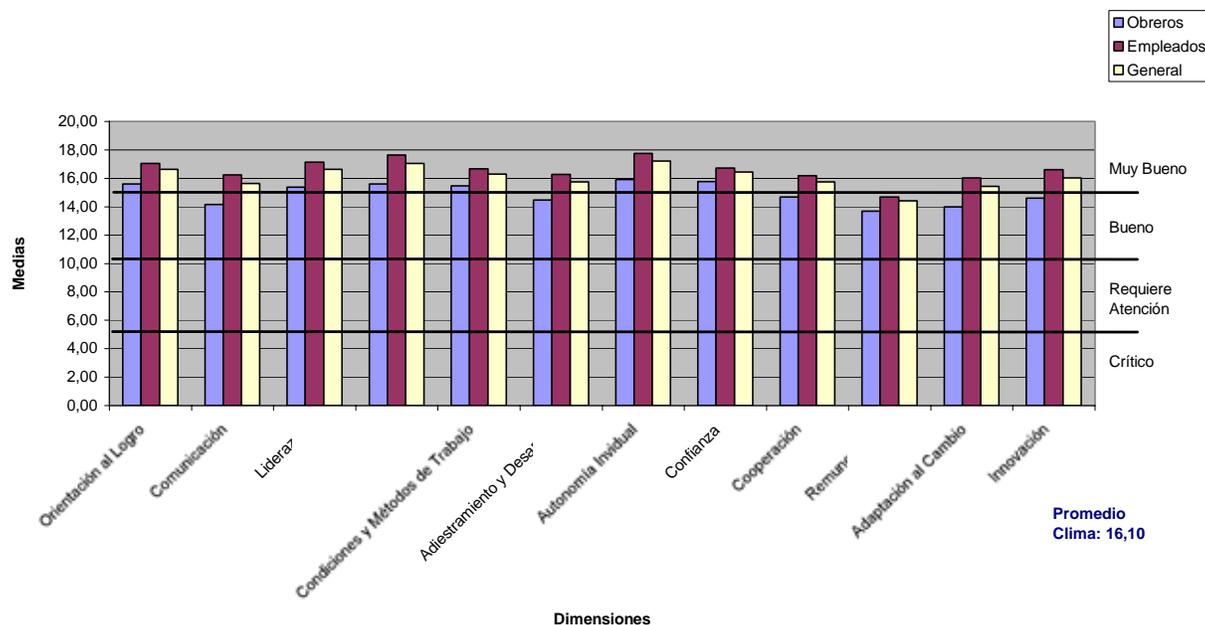
Ver anexo 4

### **3. Resultados por Agencias:**

A continuación se presentarán los resultados obtenidos por agencias:

**3.1 Los Ruices:** El promedio total obtenido entre obreros y empleados es 16,10 puntos; que de acuerdo a la escala establecida se considera “Muy Bueno”.

### Agencia los Ruices



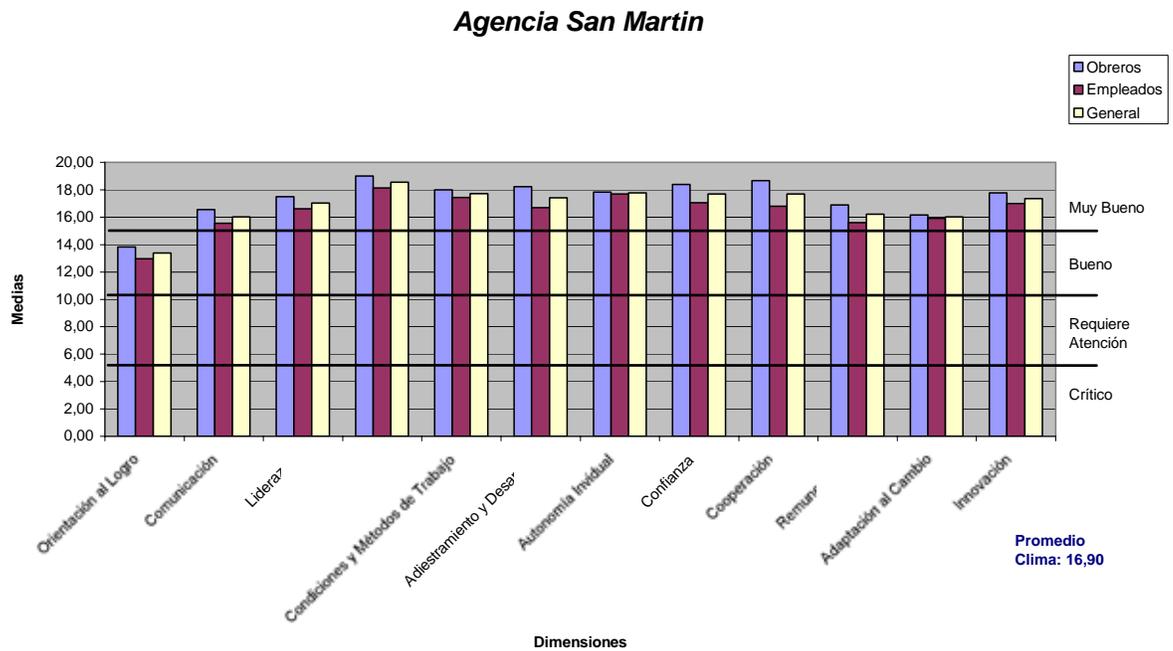
En el caso del personal obrero encontramos que las dimensiones Comunicación, Adiestramiento y Desarrollo, Remuneración, Adaptación al Cambio, Innovación y Cooperación, están ubicadas en la categoría “Bueno”.

La dimensión Remuneración y Adaptación al Cambio, obtuvieron los puntajes promedios más bajos.

En el caso del personal empleado encontramos que la dimensión Remuneración, se ubica en la categoría “Bueno”, con el puntaje promedio más bajo respecto al resto de las dimensiones. Cabe destacar que las puntuaciones más altas corresponden a las Dimensiones Autonomía Individual, Estructura, Liderazgo y Orientación al Logro.

En general, la percepción del Clima Organizacional del personal obrero (14,95) es menor que la del personal empleado (16,58).

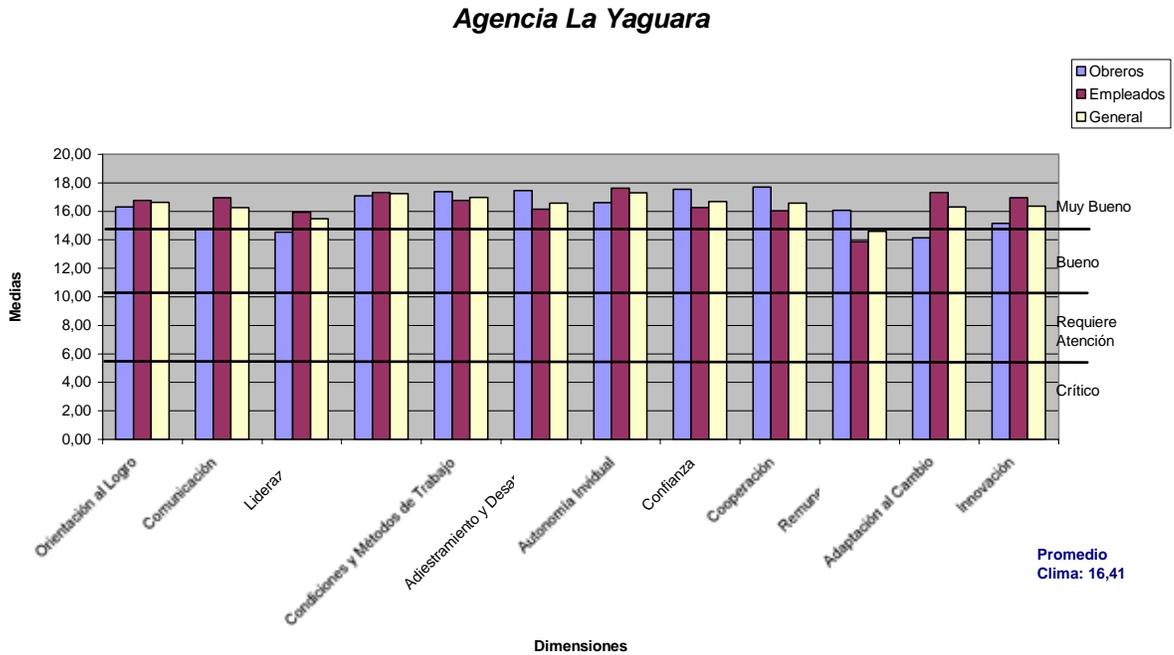
**3.2 San Martín:** El promedio total obtenido entre obreros y empleados es 16,90 puntos; que de acuerdo a la escala establecida se considera “Muy Bueno”.



En el caso del personal obrero y empleado encontramos que la dimensión Orientación al Logro se ubica en la categoría “Bueno”, con el puntaje promedio más bajo respecto a la resto de las dimensiones.

La percepción del Clima Organizacional del personal obrero (17,40) es mayor respecto al personal empleado (16,45).

**3.3 La Yaguara:** El promedio total obtenido entre obreros y empleados es 16,41 puntos; que de acuerdo a la escala establecida se considera “Muy Bueno”.



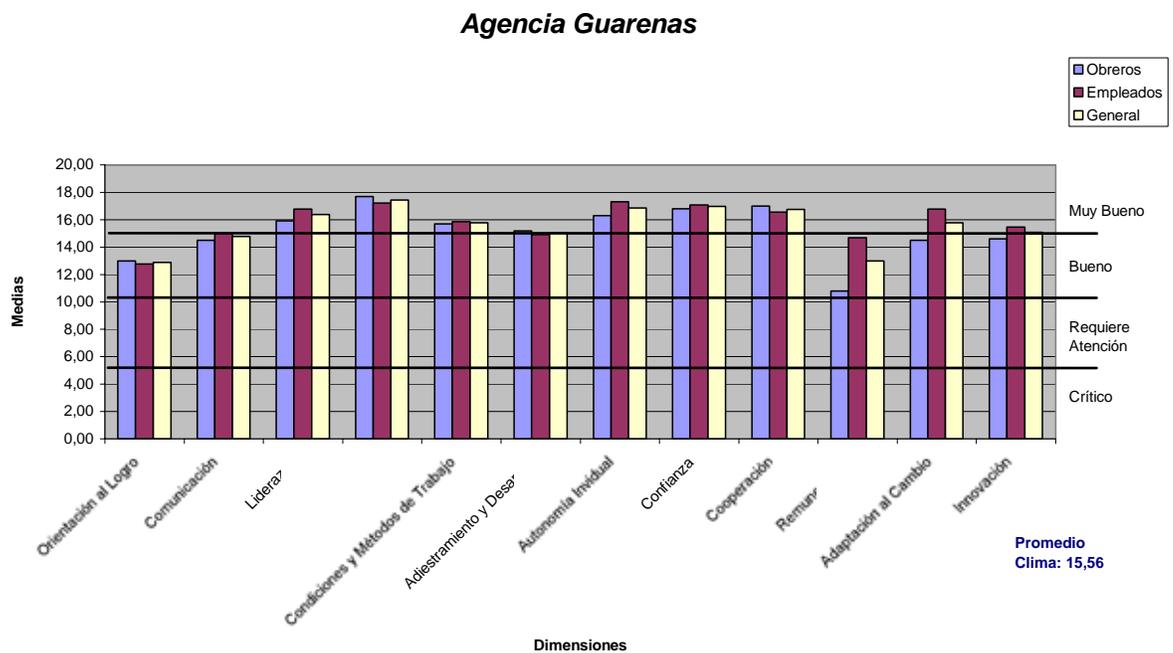
En el caso del personal obrero encontramos que las dimensiones Adaptación al Cambio, Liderazgo y Comunicación se ubican en la categoría “Bueno”, con el puntaje promedio más bajo respecto al resto de las dimensiones.

En el caso del personal empleado encontramos que la dimensión Remuneración, se ubica en la categoría “Bueno”, con el puntaje promedio más bajo respecto al resto de las dimensiones. Cabe destacar que las

puntuaciones más altas corresponden a las Dimensiones Autonomía Individual, Estructura y Adaptación al Cambio.

La percepción del Clima Organizacional del personal obrero (16,23) difiere con respecto al personal empleado (16,50) según la dimensión considerada.

**3.4 Guarenas:** El promedio total obtenido entre obreros y empleados es 15,56 puntos; que de acuerdo a la escala establecida se considera “Muy Bueno”.



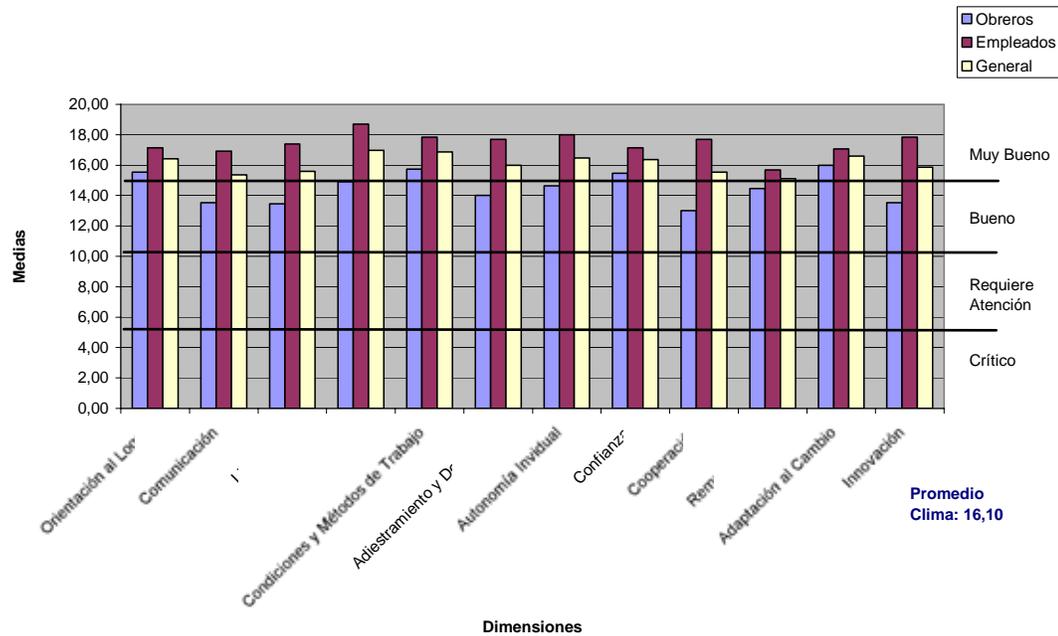
En el caso del personal obrero encontramos que las dimensiones Orientación al Logro, Adaptación al Cambio, Innovación, Comunicación y Remuneración se ubican en la categoría “Bueno”, siendo esta última la dimensión con el puntaje promedio más bajo respecto al resto de las dimensiones.

En el caso del personal empleado encontramos que las dimensiones Adiestramiento y Desarrollo, Orientación al Logro y Remuneración, se ubican en la categoría “Bueno”, con el puntaje promedio más bajo respecto al resto de las dimensiones.

La percepción del Clima Organizacional del personal obrero (15,17) difiere con respecto al personal empleado (15,87) según la dimensión considerada.

**3.5 Catia:** El promedio total obtenido entre obreros y empleados es 16,10 puntos; que de acuerdo a la escala establecida se considera “Muy Bueno”.

## Agencia Catia

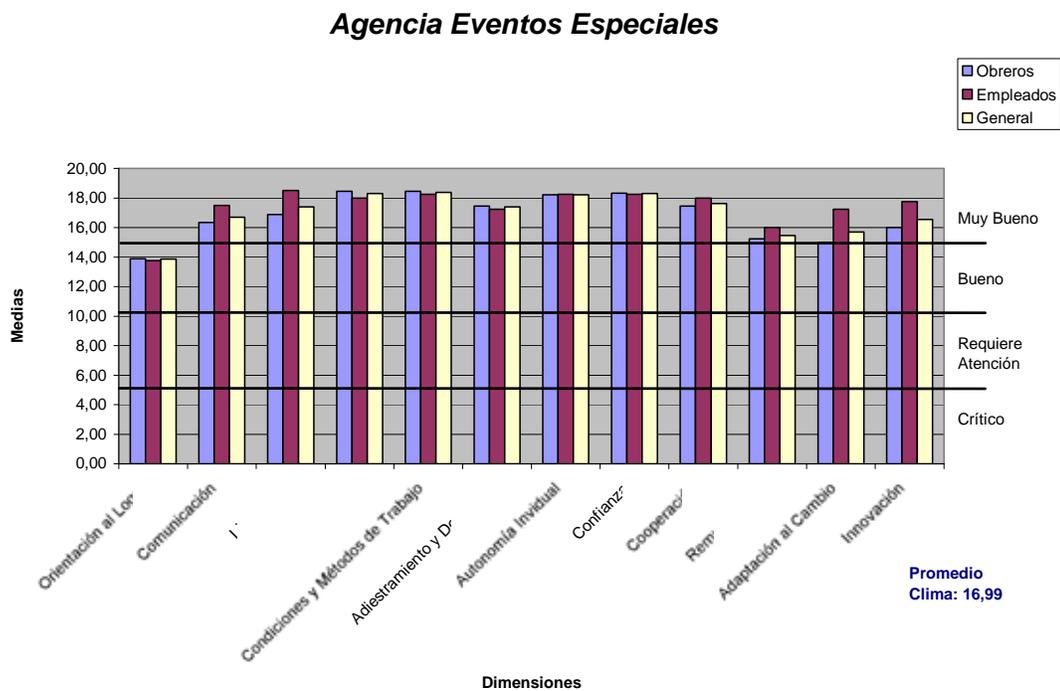


En el caso del personal obrero encontramos que las dimensiones Adiestramiento y Desarrollo, Remuneración, Autonomía individual, Cooperación, Estructura, Liderazgo, Innovación, Comunicación, se ubican en la categoría “Bueno”, y estas últimas cuatro dimensiones con el puntaje promedio más bajo respecto al resto de las dimensiones.

En el caso del personal empleado encontramos que todas las dimensiones se ubican en la categoría “Muy Bueno”, y la Remuneración es la dimensión con el puntaje promedio más bajo respecto al resto de las dimensiones.

En general, la percepción del Clima Organizacional del personal obrero (14,52) es menor que la del personal empleado (17,43).

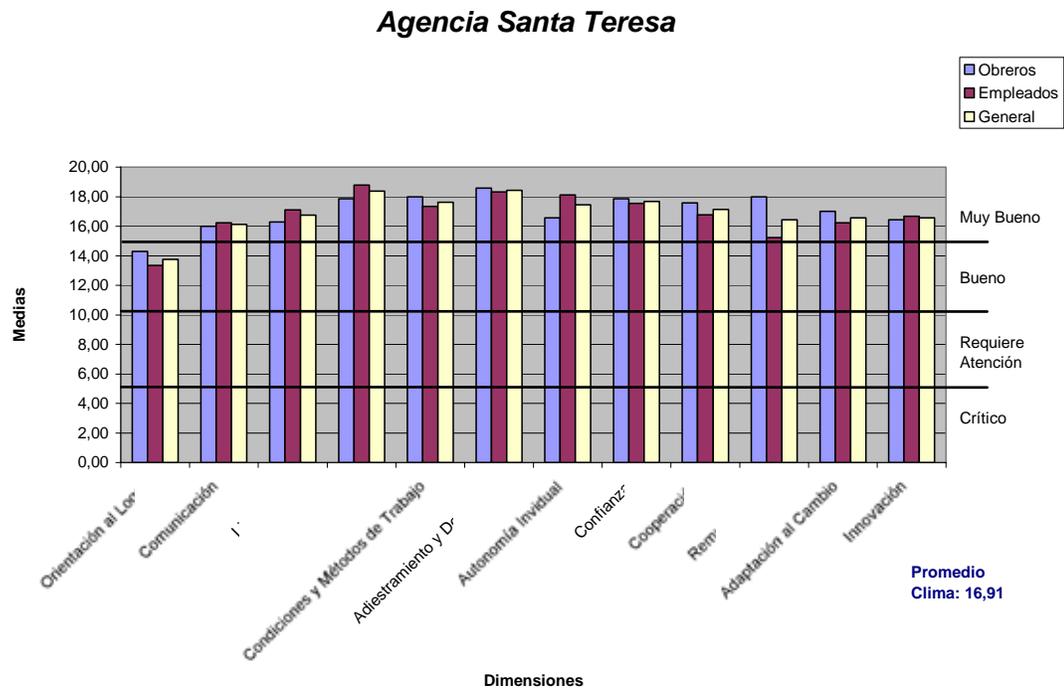
**3.6 Eventos Especiales:** El promedio total obtenido entre obreros y empleados es 16,99 puntos; que de acuerdo a la escala establecida se considera “Muy Bueno”.



En el caso del personal obrero y empleado encontramos que la dimensión Orientación al Logro se ubica en la categoría “Bueno”, con el puntaje promedio más bajo respecto al resto de las dimensiones.

En general, la percepción del Clima Organizacional del personal obrero (16,81) es menor que la del personal empleado (17,40).

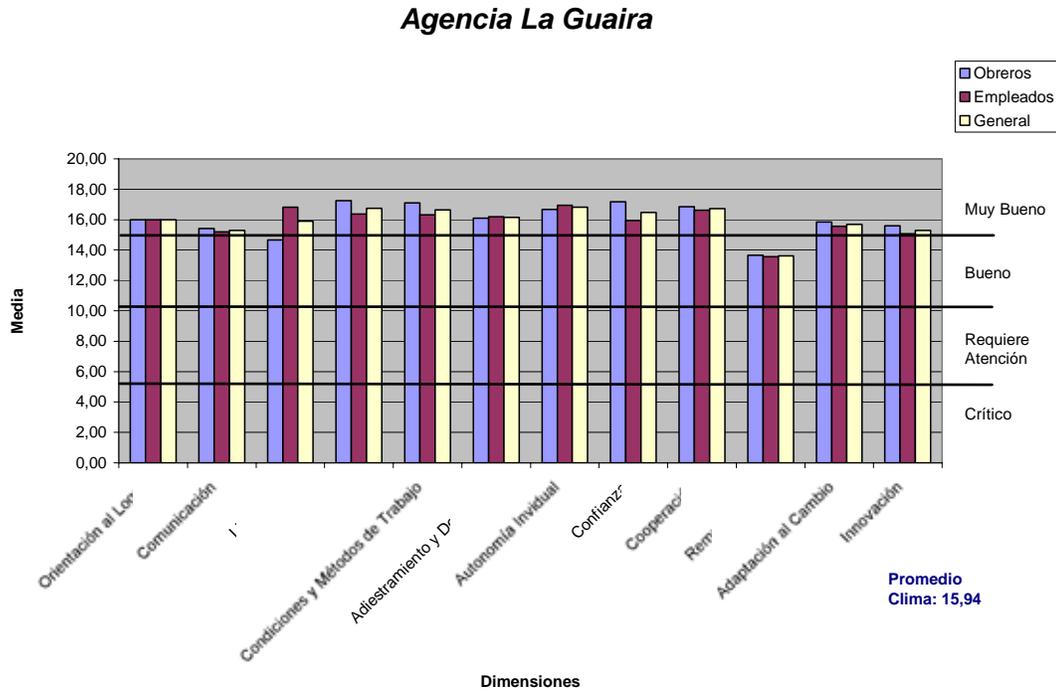
**3.7 Santa Teresa:** El promedio total obtenido entre obreros y empleados es 16,91 puntos; que de acuerdo a la escala establecida se considera “Muy Bueno”



En el caso del personal obrero y empleado encontramos que la dimensión Orientación al Logro se ubica en la categoría “Bueno”, con el puntaje promedio más bajo respecto al resto de las dimensiones.

En general, la percepción del Clima Organizacional del personal obrero (17,04) es mayor que la del personal empleado (16,81).

**3.8 La Guaira:** El promedio total obtenido entre obreros y empleados es 15,94 puntos; que de acuerdo a la escala establecida se considera “Muy Bueno”.

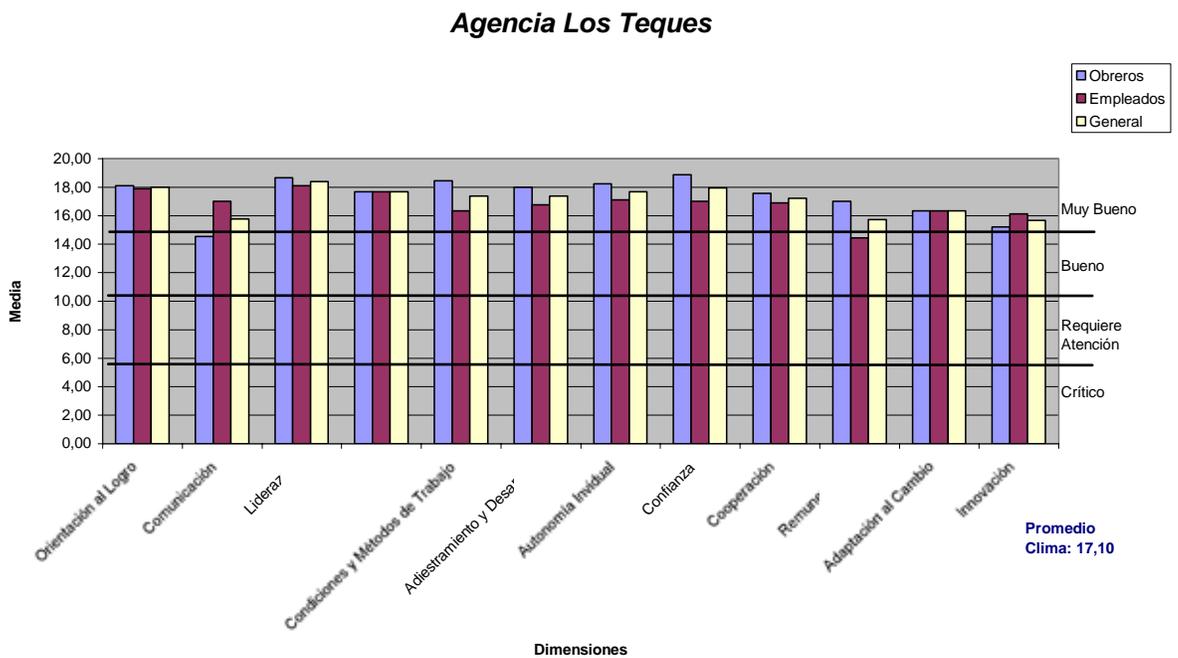


En el caso del personal obrero encontramos que las dimensiones Remuneración y Liderazgo, se ubican en la categoría “Bueno” con el puntaje promedio más bajo respecto al resto de las dimensiones.

En el caso del personal empleado encontramos que la Remuneración es la dimensión con el puntaje promedio más bajo respecto al resto de las dimensiones

En general, la percepción del Clima Organizacional del personal obrero (16,02) es mayor que la del personal empleado (15,88).

**3.9 Los Teques:** El promedio total obtenido entre obrero y empleados es 17,10 puntos; que de acuerdo a la escala establecida se considera “Muy Bueno”.

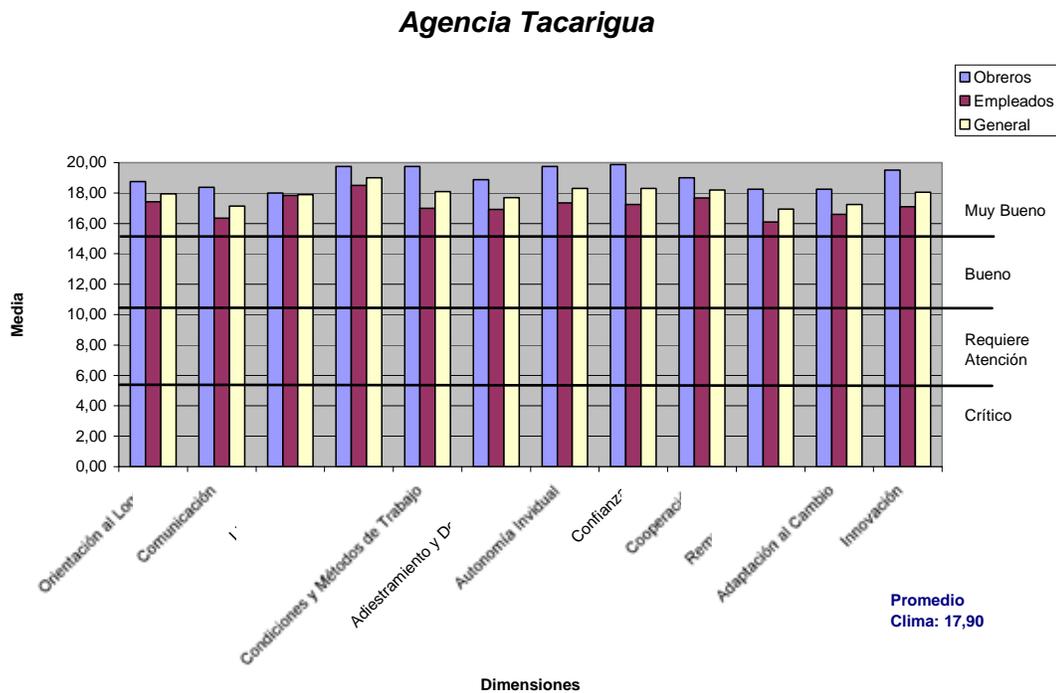


En el caso del personal obrero encontramos que la dimensión Comunicación, se ubica en la categoría “Bueno” con el puntaje promedio más bajo respecto al resto de las dimensiones.

En el caso del personal empleado encontramos que la dimensión Remuneración, se ubica en la categoría “Bueno” con el puntaje promedio más bajo respecto al resto de las dimensiones.

En general, la percepción del Clima Organizacional del personal obrero (17,39) es mayor que la del personal empleado (16,81).

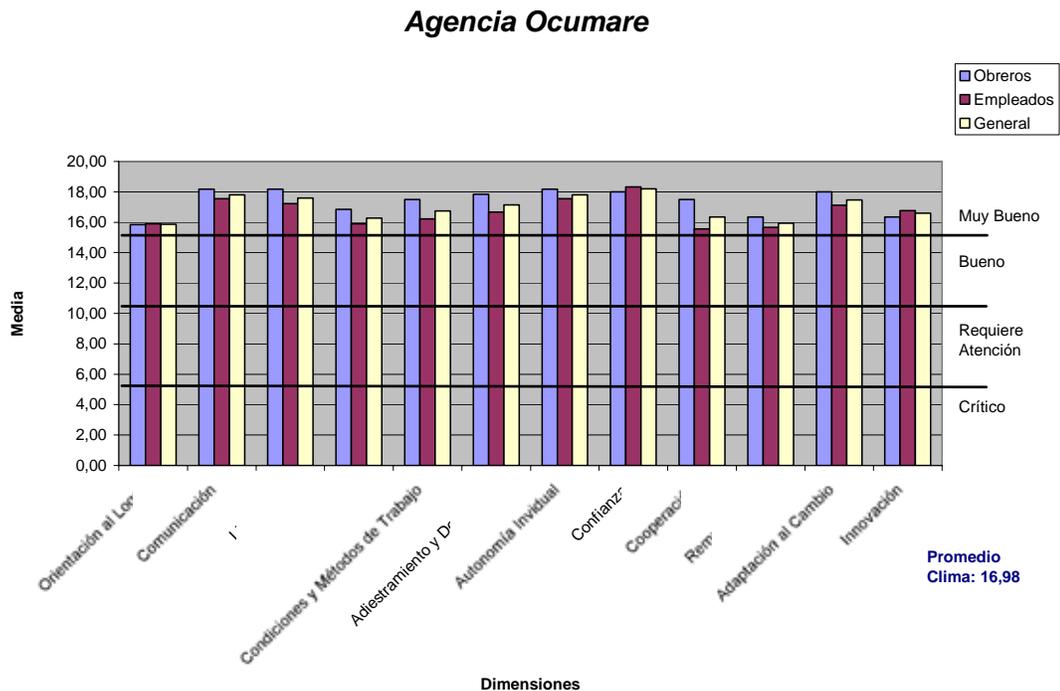
**3.10 Tacarigua:** El promedio total obtenido entre obrero y empleados es 17,90 puntos; que de acuerdo a la escala establecida se considera “Muy Bueno”.



En el caso del personal obrero y empleado encontramos que todas las dimensiones se ubican en la categoría “Muy Bueno”.

En general, la percepción del Clima Organizacional del personal obrero (19,01) es mayor que la del personal empleado (17,17).

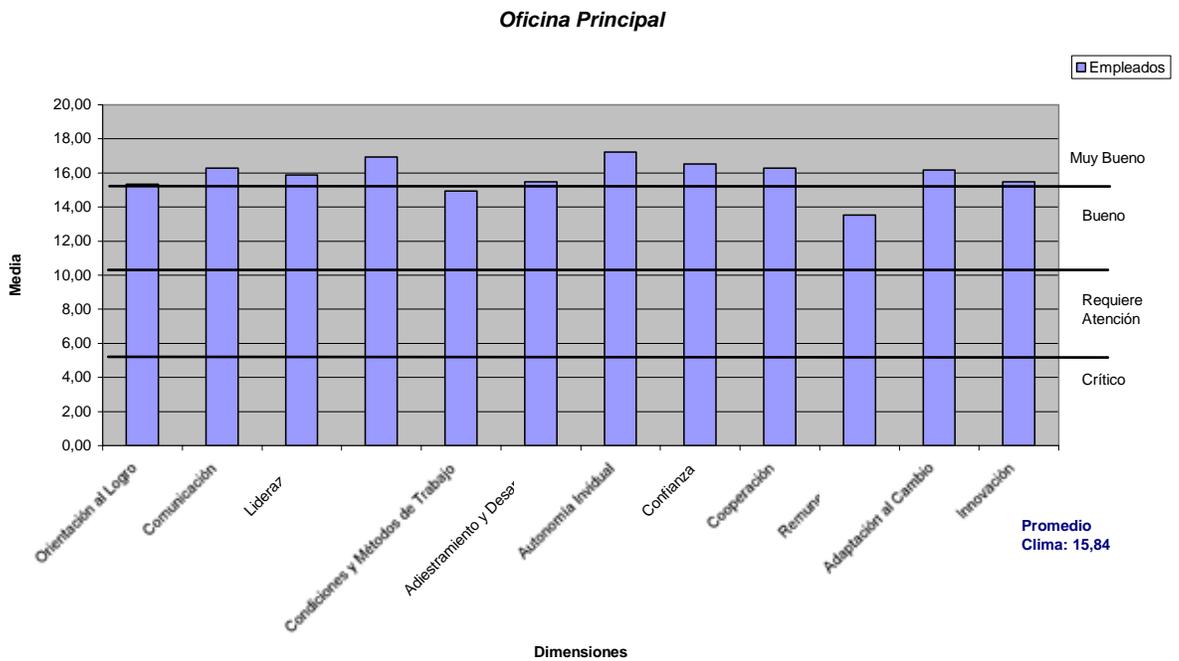
**3.11 Ocumare:** El promedio total obtenido entre obreros y empleados es 16,98 puntos; que de acuerdo a la escala establecida se considera “Muy Bueno”.



En el caso del personal obrero y empleado encontramos que todas las dimensiones se ubican en la categoría “Muy Bueno”.

En general, la percepción del Clima Organizacional del personal obrero (17,39) es mayor que la del personal empleado (16,70).

**3.12 Oficina Principal:** El promedio total obtenido es 15,84 puntos; que de acuerdo a la escala establecida se considera “Muy Bueno”.



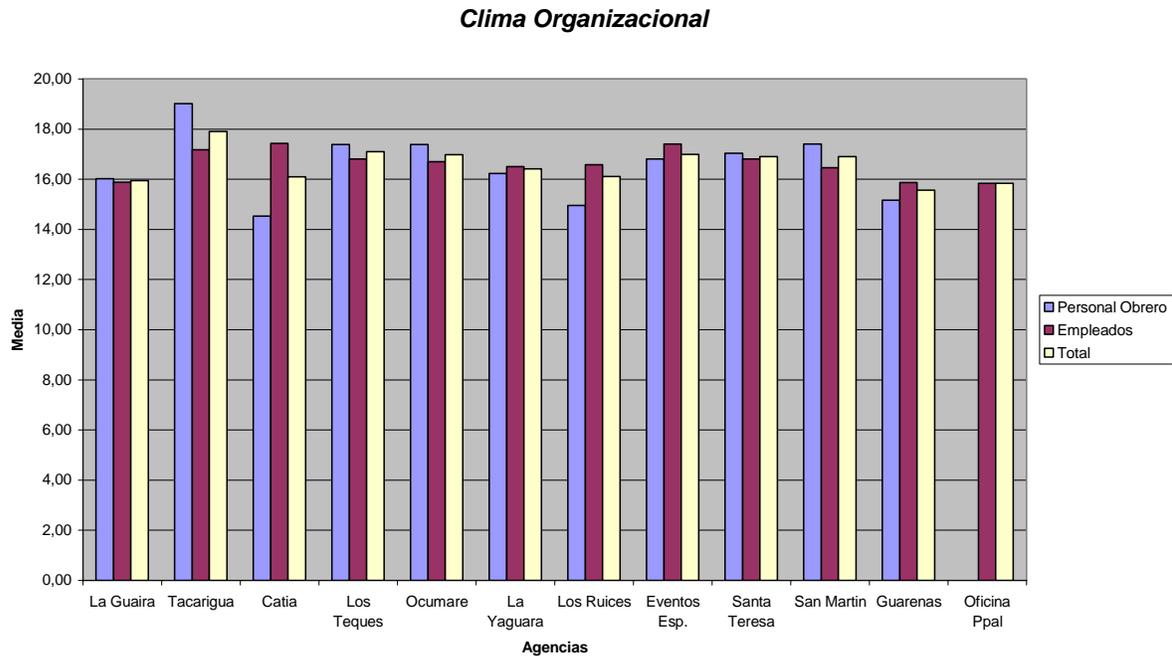
Encontramos que las dimensiones Remuneración y Condiciones y Métodos de trabajo están ubicadas en la categoría “Bueno”, con los puntajes promedios más bajo respecto al resto de las dimensiones.

#### **4. Resultados por dimensiones:**

A continuación se presentarán los resultados obtenidos por dimensión, los cuales representan un insumo adicional, para analizar y validar conjuntamente con el cliente aquellos aspectos relevantes que considere en el momento de elaboración de la propuesta de mejora.

## 5. Comparación entre agencia del Clima Organizacional:

A continuación presentamos un análisis comparativo de los resultados generales obtenidos por agencias:



Observamos que:

- La primera hipótesis de investigación planteada se acepta, ya que se encuentran resultados similares entre las diferentes unidades que conforman la empresa, es decir, las percepciones del personal son semejantes y favorables en termino de un buen Clima Organizacional. La puntuación promedio total obtenida es 16,56; que se ubica en la categoría “Muy Bueno”.

- La segunda hipótesis de investigación es rechazada, ya que no se encuentran diferencias significativas entre las unidades con implantación de Iceberg Millenium y aquellas que no han iniciado este proceso de cambio. Sin embargo, observamos que estas últimas obtienen mayor puntaje promedio que aquellas agencias donde ya el proyecto se ha desarrollado.
- La Agencia Tacarigua es la que obtiene la máxima puntuación promedio (17,90), y la Agencia Guarenas tiene la menor puntuación (15,56).
- A continuación, presentamos una tabla con las puntuaciones promedio de Clima Organizacional por Agencia, en forma decreciente:

<b>Agencias</b>	<b>Media</b>
Tacarigua	17,90
Los Teques	17,10
Eventos Esp.	16,99
Ocumare	16,98
Santa Teresa	16,91
San Martín	16,90
La Yaguara	16,41
Los Ruices	16,11
Catia	16,10
La Guaira	15,94
Oficina Ppal	15,84
Guarenas	15,56

- Cabe destacar que las agencias con menos de veintiún (21) personas (empleados y obreros) obtienen las más altas puntuaciones, ubicándose entre las cinco (5) primeras. A continuación se le presenta una tabla con el total de personal obrero y empleado por agencias:

Agencias	Empleados	Obreros	Totales
Los Ruices	33	31	64
La Yaguara	33	21	54
San Martín	20	23	43
La Guaira	16	14	30
Catia	14	12	26
Oficina Ppal	26	0	26
Guarenas	14	10	24
Eventos Esp.	8	13	21
Santa Teresa	13	8	21
Tacarigua	13	8	21
Los Teques	10	9	19
Ocumare	11	6	17

- De las doce (11) unidades analizadas, en la cual trabajan personal empleado y obrero, en seis (6) de ellas encontramos que el personal obrero tiene una mejor percepción del clima que los empleados. Ellas son: La Guaira, Tacarigua, Los Teques, Ocumare, Santa Teresa y San Martín.
- Respecto a la medición de Clima en el personal obrero, la Agencia Catia obtiene la menor puntuación (14,52), y la Agencia Tacarigua la mayor puntuación (19,01).
- En cuanto al personal empleado, Oficina Principal obtiene la menor puntuación (15,84), y la mayor puntuación la Agencia Catia (17,43), de la medición de Clima realizada.

## **6. Presentación de los resultados obtenidos en la Fase Diagnostico al Cliente**

Una vez concluida la fase diagnóstica y evaluación, se llevó a cabo una reunión con el Gerente General de la empresa, con la finalidad de presentar los resultados obtenidos.

Los resultados por cada dimensión medida se ubicaron en dos categorías Bueno y Muy Bueno, por lo tanto se definió como Fortalezas, aquellas dimensiones calificadas como Muy Buenas y las áreas de oportunidad de mejora aquellas con resultados Buenos.

Se diseñó una matriz de resultados que permite captar una visión general de los resultados, la cual se presenta en el Anexo 5.

En esta cita se encuentro se entregó formalmente un informe especificando las etapas ejecutadas y los resultados obtenidos. Se acordamos fijar una próxima reunión a fin de determinar las posibles acciones de mejora en función de los resultados obtenidos.

# CAPITULO VI

## PROPUETA DE MEJORA

Con los resultados obtenidos, se acordó con el cliente realizar una primera reunión con la finalidad de discutir y planificar la propuesta de intervención o mejora.

La propuesta inicial establece las siguientes premisas:

1. Sesión de trabajo conjunta con el cliente para la elaboración de Propuesta de Mejora.
2. Entrevistas con los gerentes de las agencias en las cuales se detectaron dimensiones con oportunidad de mejora, con la finalidad de presentarle los resultados y obtener información de su percepción sobre el tema.
3. Debido que las áreas identificadas con oportunidad de mejora, fueron: Remuneración, Orientación al Logro y Comunicación. Se propone las siguientes acciones; las cuales serán llevadas a cabo, sólo sí el cliente lo aprueba:
  - a. Dimensión Remuneración: realizar campañas informativas de la realidad del mercado local, a través de comparaciones de

salarios con la finalidad de demostrar la posición competitiva del mismo.

b. Dimensión Comunicación: realizar campañas informativas, colocar carteleras, trípticos con recordatorios de jocosos, con la finalidad de llamar la atención del personal obrero en particular.

c. Dimensión Orientación al Logro: se propone realizar un taller para con la gente y seguimiento a la gestión de los Gerentes responsables, a fin de evaluar su gestión en términos de asignación de tareas, seguimiento y reconocimiento al personal.

4. Presentación de la Propuesta Definitiva para la aprobación por parte del Cliente.

5. Evaluación del logro de los Objetivos de la Propuesta de mejora.

6. Presentación de los resultados de la aplicación de la propuesta de mejora.

7. Entrega formal del informe y cierre del proceso.

## Recomendaciones y Conclusión

Los resultados arrojados nos muestran que la percepción de la gente es realmente “Muy Buena”. De acuerdo al modelo del Cuadro de Mando Integral; el clima constituye uno de los factores que inciden directamente en la satisfacción de los miembros de una organización. En tal sentido, podríamos afirmar que si la gente percibe las dimensiones evaluadas en este estudio se siente muy bien, sería conveniente revisar las otras variables del modelo para obtener más información; adicionalmente el estudio de estas variables podría confirmar los resultados obtenidos.

Los resultados por dimensión se ubicaron en las categorías “Bueno” y “Muy bueno”. Por lo tanto, decimos considerar como Fortalezas aquellas dimensiones calificadas como “Muy bueno” y las Áreas de Oportunidad de Mejora en aquellas con resultados denominados “Buenos”.

Se efectuó un primer análisis por centro de trabajo, por lo tanto las Fortalezas y las Áreas de Oportunidades son distintas. Asimismo, se realizó un análisis por dimensiones, con el objeto de determinar si existe alguna dimensión en particular que se considere fuerte en el ámbito de toda la empresa, o por lo contrario requiere atención, y finalmente se analiza los resultados globales para establecer comparaciones.

El siguiente paso será presentar los resultados al cliente a fin de elaborar la propuesta de mejora, la cual se desarrollará en una segunda fase (Intervención), para concluir el proceso de consultoría iniciado.

Esta propuesta de mejora o intervención se basará en las dimensiones de Remuneración, Comunicaciones y Orientación al Logro. En el caso de esta última dimensión las agencias más resaltantes fueron la San Martín, Eventos Especiales y Santa Teresa.

Con el estudio se comprobó que la gente de la Organización de DIPOMESA, tiene en rasgos generales, una percepción de su clima organizacional estable calificada como “Muy Buena” y que los cambios realizados en los dos últimos años, ha afectado favorablemente a su gente.

La preocupación e inquietud del cliente fue aclarada, ya que la implementación del nuevo modelo de gestión comercial y los cambios suscitado en la organización han animado y motivado a su gente, premisa demostrada con este estudio.

La propuesta de mejora sólo se basará en puntos que necesitan ser Fortalecidos.

# **ANEXOS**

# **ANEXO 1**

PROPUESTA PRESENTADA AL CLIENTE

# **INTEGRINAS**

*Consultores*

**Propuesta de consultoría**

**Medición de Clima Organizacional para  
Distribuidora Polar Metropolitana S. A.  
y Elaboración de Propuesta de Mejora**

Elaborado por:

Lic. Erika Montero

Ing. Egle Sayago

ESQUEMA GENERAL

1. GENERALIDADES
  - 1.1. Antecedentes
  - 1.2. Objetivo de la Propuesta De Consultoría
    - 1.2.1. Objetivo General
    - 1.2.2. Objetivos Específicos
  - 1.3. Alcance
  - 1.4. Limitaciones
2. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA DE CONSULTORÍA
  - 2.1. Bases conceptuales
  - 2.2. Fases de ejecución
  - 2.3. Planificación de la ejecución
  - 2.4. Organización de la Propuesta de Consultoría
  - 2.5. Logística de la Propuesta de Consultoría
3. HONORARIOS PROFESIONALES
4. ANEXOS
  - 4.1. Presentación de la Firma Consultora
  - 4.2. Curricula del equipo de trabajo

## 1. GENERALIDADES

### *1.1. Antecedentes:*

Distribuidora Polar Metropolitana, S.A. (DIPOMESA), forma parte del grupo de Empresas Polar, dedicada a la comercialización y distribución de cerveza y malta en el área metropolitana de Caracas, Edo. Miranda y Edo. Vargas.

Empresas Polar, desde inicios del año 2000, ha sufrido grandes transformaciones a nivel de estructura y filosofía empresarial, lo que la ha llevado a establecer un nuevo Modelo Corporativo de Organización, a declarar su Misión, Visión y Valores, así como establecer un Modelo de Gestión de Gente, que acompañe y soporte todos los cambios planteados.

Adicionalmente en el área comercial, donde esta adscrita DIPOMESA, desde finales del Año 2001, se inició la implantación de un nuevo modelo de gestión comercial, llamado ICEBERG Millenium; que ha generado cambios significativos en el proceso de operaciones administrativas y de ventas. En este sentido para la Gerencia de esta empresa, es importante elaborar un diagnostico del Clima Organizacional actual; con la finalidad de hacer seguimiento a los cambios ocurridos y conocer las fortalezas y áreas de oportunidad de mejoras de su funcionamiento estructural y dinámico.

*1.2 Objetivo de la Propuesta de Consultoría:*

*1.2.1. Objetivo General:*

Presentar una Propuesta de Consultaría que le permita a DIPOMESA evaluar el Clima Organizacional actual y definir acciones de mejora en función de los resultados obtenidos.

*1.2.2. Objetivo específico:*

1. Elaborar un diagnóstico de Clima Organizacional.
2. Analizar los resultados obtenidos del diagnóstico realizado.
  - 2.1. Identificar fortalezas de las dimensiones evaluadas.
  - 2.2. Identificar áreas de oportunidad de las dimensiones evaluadas.
3. Presentar una Propuesta de Consultoría en función de los resultados obtenidos.
4. Aplicar las recomendaciones de la propuesta presentada.

*1.3 Alcance:*

La medición será sobre Clima Organizacional, aplicada sólo al personal (obrero y empleados) de Distribuidora Metropolitana, S.A.; se ejecutarán las recomendaciones presentadas en la propuesta y aprobadas por la Gerencia.

*1.4. Productos:*

Se entregará al cliente:

- 1.4.1 Estudio Diagnostico del Clima Organizacional de la Empresa
- 1.4.2 Propuesta de Mejora en función de los resultados obtenidos.

*1. 5. Limitaciones:*

Por razones académicas, esta propuesta de consultoría se llevará a cabo en los siguientes periodos:

1. Diagnostico y Propuesta se realizará en los meses de Enero y Marzo del 2002.
2. La aplicación de las recomendaciones sugeridas se ejecutará en los meses de Abril a Julio del 2002.

## 2. PROPUESTA DE CONSULTORÍA:

### *2.1 Bases Conceptuales*

La forma de comportarse un individuo en el trabajo, no depende solamente de sus características personales, sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización.

El clima constituye la personalidad de una organización y contribuye a la imagen que esta proyecta a su personal e incluso al exterior. Es importante para la Gerencia analizar e interpretar el clima de su empresa porque le permite obtener información confiable y válida sobre su funcionamiento, disponer de indicadores de gestión adicionales a los tradicionales, detectar áreas organizacionales robustas y las que requieren atención, definir acciones de mejoras y hacer seguimiento de programas de intervención y cambio.

El Clima Organizacional, se deriva del conjunto de percepciones globales de los individuos sobre su medio organizacional, de la interacción de los motivos íntimos del individuo, de los incentivos que le provee la organización y de las expectativas despertadas en la relación. Integra las características que describen a esa organización, es experimentado por todos los miembros de la Organización y puede ser medido por el conocimiento de las percepciones de sus miembros.

Puede considerarse como la percepción que los miembros de una organización tienen del ambiente interno y su medición es útil para los gerentes poder establecer estrategias que permitan optimizar el comportamiento organizacional.

*2.2 Fases de Ejecución:*

1. Estrategia de Diagnostico:
  - 1.1. Definición de las dimensiones de Clima Organizacional a medir.
  - 1.2. Elaboración y validación del Instrumento a aplicar.
2. Diagnostico de Clima Organizacional
  - 2.1. Aplicación del instrumento a la población objeto de estudio
  - 2.2. Análisis de los resultados obtenidos.
  - 2.3. Elaboración de informe Diagnostico
  - 2.4. Elaboración de Propuesta de Mejora.
3. Recomendaciones a aplicar.
  - 3.1. Presentación de los resultados obtenidos en la fase Diagnostica y Propuesta de Mejora.
  - 3.2. Aprobación de la Propuesta de Mejora por parte del cliente.
4. Aplicación de la Propuesta Aprobada.

*2.3 Planificación de la Ejecución:*

Ver anexo de la "Planificación de la propuesta"

#### *2.4 Organización de la Propuesta de Consultoría*

La consultaría se llevara a cabo por un equipo conformado por dos profesionales en el área de Ingeniería de Sistemas y Relaciones Industriales, ambas próximos a obtener la Especialización en Desarrollo Organizacional. Dicho equipo trabajará según lo exija la magnitud y complejidad del trabajo a realizar y los compromisos de tiempo acordados con el Cliente en los planes de trabajo establecidos.

Adicionalmente, se cuenta con un equipo conformado por profesionales de diversas áreas del conocimiento, que brindan apoyo y asesoría, según se requiera, en el desarrollo del proceso.

Las condiciones de trabajo será la siguiente:

#### **Por parte del CLIENTE**

La ejecución de las fases definidas se efectuaran en conjunto con el personal involucrado del Cliente, por lo que se estima que deberán dedicar parte de su tiempo, a los fines de cumplir con las fechas programadas en el plan de trabajo. Asimismo se requiere de una persona, quien será el enlace con nuestra firma consultora para todos los aspectos de interés del trabajo a realizar.

#### **Por parte de LA FIRMA CONSULTORA**

Todo el equipo de La Firma Consultora interactúa de forma continua en la ejecución del trabajo, cumpliendo con los compromisos de tiempo acordados con el Cliente en los planes de trabajo formulados.

### *2.5 Logística de la propuesta de Consultoría*

A continuación se describen algunas consideraciones relativas a la logística del proyecto:

#### **Lugar de Trabajo:**

Aún cuando La Firma Consultora posee su propia sede, en donde tendrán lugar las actividades de diseño y desarrollo de los productos, en determinadas ocasiones será necesario trabajar en las instalaciones del Cliente, fundamentalmente durante las fases de Diagnóstico y aplicaciones de la propuesta de mejora, se recomienda asignar un área de trabajo, a los fines de facilitar la debida interacción con el personal correspondiente.

#### **Control de Avance**

Con la finalidad de controlar periódicamente el avance de la propuesta de consultoría, La Firma Consultora presentará un Informe de Avance al término de cada Fase de ejecución, en los cuales se especificará el porcentaje de avance del proyecto, las actividades ejecutadas, los productos generados, las próximas acciones y cualquier otra información de interés.

#### **Materiales**

Los materiales requeridos en la propuesta de consultoría correrán por cuenta de La Firma Consultora, siempre y cuando se refieran a útiles regulares de oficina dentro de un consumo razonable. Sin embargo, aquellos materiales impreso de divulgación masiva serán puestos por el Cliente, o de ser viable, podría estudiarse la posibilidad de que La Firma Consultora realice las adquisiciones, y luego mediante copias de las mismas facturas de los proveedores, solicitar algún mecanismo de reembolso.

#### **Requerimientos adicionales**

- Se requiere apoyo de todo el personal, desde la alta gerencia hasta el nivel operativo, para la ejecución de la fase diagnóstica.
- Se requiere puntualidad y asistencia a las reuniones establecidas.

### **3. ANEXOS**

Honorarios profesionales.

Presentación de la Firma Consultora

Curricula del equipo de trabajo

Anexo 1 A

COSTOS PROPUESTA DE SERVICIOS DE CONSULTORIA



COSTOS HONORARIOS PROFESIONALES

	ACTIVIDADES	HORAS HOMBRE				COSTO POR HORA US\$	TOTAL US\$	
		CONSULTOR 1	CONSULTOR 2	GRUPO DE CONSULTORES	TOTAL			
FASE 1	ESTRATEGIA DE DIAGNOSTICO	CONTACTO INICIAL	3	3	0	6	48	288
		PROPUESTA	5	5	2	12	48	576
		MARCO TEORICO	5	5	2	12	48	576
FASE 2	ELABORACIÓN DE INSTRUMENTO	ELABORACION DEL INSTRUMENTO A APLICAR.	12	12	0	24	48	1,152
		VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO	4	4	5	13	48	624
		PRUEBA DE CONFIABILIDAD	2	2	0	4	48	192
FASE 3	DIAGNOSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL	APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO	2	2	0	4	48	192
		ANALISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS	12	12	3	27	48	1,296
		ELABORACIÓN DE INFORME DIAGNOSTICO	2	2	0	4	48	192
		ELABORACIÓN DE PROPUESTA DE MEJORA	8	8	2	18	48	864
FASE 4	RECOMENDACIONES A APLICAR	PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS DIAGNOSTICO	8	8	0	16	48	768
		APROBACIÓN DE LA PROPUESTA POR EL CLIENTE	8	8	0	16	48	768
FASE 5	APLICACION DE LAS RECOMENDACIONES	INTERVENCION	45	45	3	93	48	4,464
		EVALUACION	35	35	4	74	48	3,552
TOTAL HORAS PROYECTO			151	151	21	323		
TOTAL US\$			7248	7248	1008			15,504

Anexo 1 B

COSTOS DEL PROYECTO

Consultores

CONCEPTOS	CONSULTOR 1	CONSULTOR 2	GRUPO DE CONSULTORES	TOTAL
HONORARIOS PROFESIONALES	7,248	7,248	1,008	15,504
CARGAS SOCIALES	4,349	4,349	605	9,302
GASTOS DE OPERACIÓN	1,450	1,450	202	3,101
<b>TOTAL</b>	<b>13,046</b>	<b>13,046</b>	<b>1,814</b>	<b>27,907</b>

MEDICION DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA  
DISTRIBUIDORA POLAR METROPOLITANA, S.A.  
Y SU GRUPO DE EMPRESAS DE METORA

PROPUESTA DE CONSULTORIA  
MEDICION DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA  
DISTRIBUIDORA POLAR METROPOLITANA, S.A.  
Y ELABORACION DE PROPUESTA DE MEJORA

Por:

Lic. Erika Montero

Ing. Egle Sayago

# CLIMA ORGANIZACIONAL

---

Antecedentes:

1. Cambios en la Organización
2. Implantación de Nuevo Modelo de Gestión Comercial (Iceberg Millenium)

Objetivo GENERAL:

Presentar una Propuesta de Consultoría:

- \* Evaluar el Clima Organizacional Actual
- \* Elaborar Propuesta de Mejora

# CLIMA ORGANIZACIONAL

---

## Fases de Ejecución:

### 1. Estrategia de Diagnóstico

- 1.1. Definición de las Dimensiones de CO a medir
- 1.2. Elaboración y Validación del Instrumento

### 2. Diagnóstico de Clima Organizacional

- 2.1. Aplicación del Instrumento a la población
- 2.2. Análisis de los Resultados
- 2.3. Elaboración del Informe Diagnóstico
- 2.4. Elaboración de Propuesta de Mejora

# CLIMA ORGANIZACIONAL

---

Fases de Ejecución: (Cont...)

## 3. Recomendaciones a Aplicar

3.1. Presentación de los resultados obtenidos y Propuesta de Mejora

3.2. Aprobación de la Propuesta de Mejora por parte del Cliente.

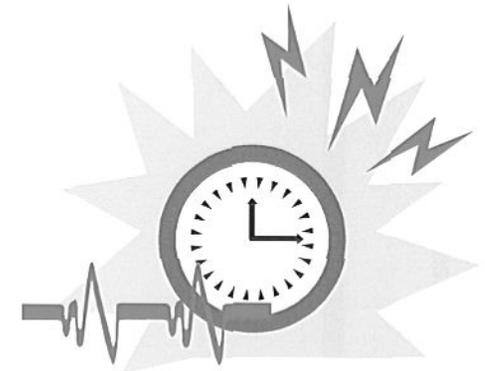
4. Aplicación de la Propuesta Aprobada.

# CLIMA ORGANIZACIONAL

---

Tiempo de Ejecución:

1. Diagnostico y Elaboración de Propuesta de Mejora.  
(Febrero y Marzo 2002)
2. Aplicación de las Recomendaciones sugeridas  
(Abril a Julio 2002)



# EGLE DEL CARMEN SAYAGO LAMILLO

Calle Guadalajara, Res. Plaza Pinar, Torre Norte, piso 07, apto. 7-Y El Paraíso. Caracas.  
Dtto. Federal -TFL.: (58-212)461.91.04 / (58-414)338.32.45  
esayago@starmedia.com

## DATOS PERSONALES

Información personal:

**Cédula de Identidad:** V- 9.970.914.  
**Fecha de nacimiento:** 07/04/1971.  
**Lugar de nacimiento:** Caracas - Dtto. Federal. Venezuela.  
**Estado civil:** Soltera.  
**Nacionalidad:** Venezolana.  
**Edad:** 31 años.  
**C.I.V.:** 101.226  
**Otros números:** (58-212)860.42.74 [Sra. Doris Quintero].  
(58-212)5643080 Ext. 166 [Sra. Egle Lamillo].  
(58-412)962.4518

Características:

*Responsabilidad, espontaneidad y facilidad para comunicar ideas. Vocación de servicio y adiestramiento de personal. Cordial y armoniosa para trabajos en grupo. Además, poseo experiencia con trabajos de grupos, coordinación, adiestramiento y liderazgo de proyecto. Soy muy perceptiva, buena observadora de las personas y de las situaciones.*

Intereses:

*Interesada en el desarrollo profesional dentro una empresa en el área de análisis y diseño de proyectos automatizados o en área de telecomunicaciones, donde se aplique el enfoque y metodología de sistemas en la solución de problemas. Interesada en el desarrollo del uso de aplicaciones ERP (Sistemas Integrados).*

## Escolaridad

Universitario:

### Universidad Católica Andrés Bello

Postgrado en Gerencia: Desarrollo Organizacional.  
Cursante del octavo trimestre de la especialización.

Octubre 1.999 hasta la fecha

### U.N.E.X.P.O. "Antonio José de Sucre". Vice - Rectorado "Luis Caballero Mejías".

Título obtenido el 21 de Dic. 1995

Ingeniero de Sistemas (1989-1995)

La Yaguara - Caracas - DF.

## Estudios Especializados

Cursos recibidos:

- ♦ Fundamentos de Internet / Intranet
- ♦ Acces 97 Básico.
- ♦ Unix Integrado.
- ♦ Lotus Notes Mail.
- ♦ Supporting Microsoft Windows 95.
- ♦ Lotus 5.0 Avanzado for Windows.
- ♦ Harvard Graphics 2.0 for Windows.
- ♦ Lotus 5.0 for Windows.
- ♦ Windows Integrado.
- ♦ Powerpoint 4.0 for Windows.
- ♦ Excel 5.0 Avanzado for Windows.
- ♦ Excel 5.0 for Windows.
- ♦ Word 6.0 for Windows.
- ♦ Operador de MICROSTATION 2D.
- ♦ PROGRAMADOR (BASIC).
- ♦ LOTUS 123 / WORD STAR.
- ♦ SISTEMA OPERATIVO MS-DOS.

Cursos Talleres y

seminarios:

- ♦ Como lograr la excelencia en la atención al público. ICE (Instituto de Capacitación Empresarial)
- ♦ Digitalización de Sistemas Trunking. CANAENTE (Cámara Nacional de Empresas de Telecomunicaciones)
- ♦ Taller de Relaciones Humanas. UNEXPO "Antonio José de Sucre". Vice - Rectorado: "Luis Caballero Mejías"
- ♦ Automatización en nuestros tiempos. P.L.C. - Sistemas SCADA. UNEXPO "Antonio José de Sucre".
- ♦ Encuentro de Ingeniería "Una Herramienta hacia el Conocimiento Actual". CELARG - Casa Rómulo Gallegos

Programas no Certificados:

### Herramientas de Comunicación:

Ccmail V. 6.2, 6.0, 2.0 / Lotes Notes mail 4.6.1 / Nestcape Communication 4.0 / Nestcape Navigator 3.0 / UNIXLink 97 (32Bit) / Chameleon 6.0 / XoftWare 6.0 (32Bit) / Xchameleon 4.2 (Emulador de estaciones). / Reflection for IBM 6.20

### Herramientas CAD:

MicroStation V95 / MicroStation 2D V5 / ZPS (Zplot)

### Herramientas para grupos de usuarios:

Lotus Notes / Organizer 4.

### Diseñadores Gráficos:

Micrografx ABC FlowCharter 6.0 / FlowChart for Windows / PhotoShop / PhotoStyler / Publisher.

### Manejo de Interfaces gráficas:

WINDOWS 2000 (server), 98,95, 3.11

### Paquetes Integrados:

Microsoft Office 2000, 97, 95, 4.2 / Lotus SmartSuit

### Manejadores de Bases de Datos:

Access 2000, 97

### Procesadores de palabras:

WORD PERFECT / Amipro.

### Protocolo de comunicación:

TCP/IP - IPX/SPX.

### Sistemas Operativos:

MS-DOS - Novell NETWARE 4.11 - UNIX. Windows V98, V95.

### Generadores de reportes:

PowerPlay 5.01 / Impromptu 3.5 44

### Herramientas para registrar requisiciones:

HP OPENVIEW IT Service Manager 5.5 / Remedi A.R.System 3.0

### Planificadores de Proyectos

Microsoft Project 98

Ingles. Nivel dieciocho (18) de 20 niveles, aprobados en **Loscher-Ebbinghaus** (sucursal La Trinidad).  
 Décimo (11) nivel aprobado de 18 niveles en el **Centro Venezolano Americano** (sucursal del Centro).

## Experiencia profesional

Experiencia laboral:

**KPMG Alcaraz Cabrera Velásquez**

Ing. Rafael Arrese-Igor. Teléfonos: (0212)277.78.05

Octubre 2.001 hasta la fecha.

**Cargo Ocupado:** Auditor de Sistemas / Consultor Senior - Supervisor.

**Actividades:** Auditor de sistema, evaluación tecnológica del análisis estratégico de organizaciones, análisis de procesos, análisis de matrices de riesgo y control en el ámbito financiero. Análisis y evaluación de controles implementados en sistemas SAP R/3 en el módulo de MM y propuesta de mejoras. Entrenamiento de funcionalidades de SAP R/3 para generar controles que mitiguen los riesgos tecnológicos en el modulo de materiales, gestión de adquisición, proveedores, inventario y seguridad.

**BDT (Base Datos y Telemática).**

Ing. Irasema Sánchez. Teléfonos: (0212) 265.00.83 al 87.

Octubre 1.996 - Julio 2.001

**Cargo Ocupado:** Consultor Senior de Integrado de Sistemas.

**Asignación:** Analista integral del Grupo de Soporte de Base de Datos Globales y Aplicaciones Globales, para **Procter & Gamble División Latinoamericana**. Calle Altagracia con Agustín Aveledo Edf. P&G, División Latinoamericana, Urb. Sorocaima. La Trinidad. Julio 1998 hasta Julio 2001.

**Actividades:** Documentar los procesos para el mantenimiento de Base de Datos Globales, flujogramas, manuales de normas y procedimientos. Validación de data para interfaces entre las bases de Datos y la implantación del Corporate Restructure para proyecto 2005 (plataforma SAP R/3 V. V4.5B). Manejo e Implementación del modulo de compras y materia prima del Proyecto de Reestructuración Corporativa P&G para Perú, México, Colombia, Centro América y Venezuela. Participación en el proyecto de migración de SAP R/2 a SAP R/3 para todas las plantas de México. Validación de data para interfaces entre las bases de Datos y los sistemas SAP R/3 de los diferentes países. Control de seguridad para la base de datos de compras y material prima. Administración de bases de datos globales de materiales, proveedores y contratos para Latinoamérica. Participación en la implantación de los SAP locales para plantas en Brasil, Colombia, Chile, Argentina y Perú. Participación y soporte en adiestramiento de aplicaciones desarrolladas en casa, GPIS (Global Purchases Information Systems), como: ALIS- Allocation Information System, generadores de reportes SOPHIA Merchandise y SOPHIA Capital & Current Expense. Implementación de base de datos en Lotus Notes CSS- Corporate Standards System.

**Asignación:** Analista integral del Grupo Dotación de equipos para el Area Chuao. Coordinador funcional de Activos fijos. Soporte especializado para la Gerencia Exploración y Producción. Av. La Estancia Edf. PDVSA E&P. Chuao. Octubre 1.996 hasta Junio 1.998

**Actividades:** Líder y Coordinador del proyecto Inventario de equipamiento del Area Chuao, con un equipo de personas 12 como supervisados. Control y Administración de los activos fijos para esta área. Atención de Requerimientos. Configuración de micros, portátiles, impresoras y otros equipos para el ambiente estándar. Elaboración de ordenes de trabajo y requisiciones para suplir las necesidades de los usuarios. Evaluación de equipos. Migración de equipos de la plataforma UNIX a NETWARE 4.1. Configuración de las microcomputadoras conectadas a la red para el Departamento de Exploración y Producción de MARAVEN, S.A. Pruebas de sistemas especializados para plataforma de 32 Bits (Windows95). Elaboración de manuales e instructivo para la documentación de las pruebas. Participación activa en el proceso de Transformación de PDVSA, en el cual se probaron cada una de las aplicaciones de los diferentes ambientes de cada Filial (CORPOVEN, LAGOVEN) y se configuraron para la plataforma del Edf. Chuao. Incluyendo la conexión de sistemas con sus base de datos en diferentes plataformas (UNIX - Oracle, entre otros). Atención de los requerimientos y fallas de todas las aplicaciones adaptadas a la nueva plataforma.

**Eidos Informática y Educación C. A.****Cargo Ocupado:** Instructor /Asesor de Sistemas.

**Actividades:** Instructor en el adiestramiento de Recurso Humanos en Computación. Asesor en diseño de hojas de cálculo en EXCEL (macro en Visual Basic).

Para las empresas: MARAVEN S.A., CORPOVEN, S.A., ALFONZO RIVAS & CIA., ACUMULADORES DUNCAN, PALMAVEN S.A., INTEVEP S.A., C.A. EDITORIAL EL NACIONAL, FUNDACION POLAR, FUNDACION BIGOTT.

Enero 1.996 - Octubre 1.996.

**La Electricidad de Caracas, S.A.C.A****Cargo Ocupado:** Pasante.

Desarrollo del proyecto de Pasantía Titulado:

"EVALUACIÓN Y AUTOMATIZACION DEL PROCESO DE ELABORACIÓN Y MANTENIMIENTO DE CUADRÍCULAS (Planos detallados) DE LA RED DE DISTRIBUCIÓN DE C. A. LA ELECTRICIDAD DE CARACAS."

**Actividades:** Diseño de software para el control de la elaboración de las cuadrículas y digitalización de planos detallados en MICROSTATION 2D.

Centro de Servicio Chacao de La Electricidad de Caracas, S.A.C.A

Abril 1.995 - Nov 1.995

Los soportes de la información serán suministrados a petición de la parte interesada.

AVENIDA PRINCIPAL LOS RUICES • EDF. DISTRIBUIDORA POLAR METROPOLITANA, S.A.  
TELÉFONO 202-7735 • FAX 202-77-36 •  
CORREO ELECTRÓNICO erika.montero@empresas-polar.com

# ERIKA MONTERO SERRANO

## INFORMACIÓN PERSONAL

---

- Nacionalidad: Venezolana.
- Lugar de nacimiento: Caracas.

## EDUCACIÓN

---

1999 – En curso.  
*Especialización en Desarrollo Organizacional*  
Universidad Católica Andrés Bello.

1989-1994  
*Licenciada en Relaciones Industriales*  
Universidad Católica Andrés Bello.  
Promedio Global: 16,43 puntos  
Puesto N° 13 entre 90 Graduandos.

## EXPERIENCIA LABORAL

---

- DISTRIBUIDORA POLAR METROPOLITANA ,S.A.  
Cargo: Coordinadora de Recursos Humanos  
Fecha: Enero 2000- Actual.

- DISTRIBUIDORA POLAR METROPOLITANA ,S.A.  
Cargo: Analista de Relaciones Industriales II  
Fecha: Agosto 1998 – Diciembre 1999.

- DISTRIBUIDORA POLAR, S.A.  
Cargo: Analista de Relaciones Industriales I  
Fecha: Febrero 1997 – Julio 1998.

INTECORTIAS

Consultores

AGENCIA LOS RUICES- ENFLAQUE

ENCUESTA DE CALIDAD DE VIDA

Otros Generales:

Edad:

Nivel Educativo:

Responde a la pregunta:  
¿Cuál es el nivel educativo más alto que ha alcanzado?  
Responda con el número correspondiente:  
1. Sin estudios  
2. Primaria  
3. Secundaria  
4. Tercer grado de secundaria  
5. Cuarto grado de secundaria  
6. Quinto grado de secundaria  
7. Sexto grado de secundaria  
8. Superior

## ANEXO 2

### MODELO DE INSTRUMENTOS PARA PERSONAL EMPLEADO Y OBRERO

Es importante que responda las preguntas de esta encuesta

Instrucciones:

A continuación se le presentarán una serie de afirmaciones. Marque con un número del 1 al 5, su grado de acuerdo con cada una de ellas. Marque 1 si está totalmente de acuerdo y 5 si está totalmente en desacuerdo. Marque 2 si está parcialmente de acuerdo y 4 si está parcialmente en desacuerdo. Marque 3 si no sabe o no responde, pero marque 1 o 5 si no sabe o no responde. Debe marcar una sola respuesta.

Ejm:

Item

La Organización pone especial énfasis en los estándares de servicio.



AGENCIA LOS RUCES- EMPLEADOS

ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Datos Generales:

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

Nivel Educativo: Educación Básica \_\_\_\_\_  
Secundaria Incompleta \_\_\_\_\_  
Secundaria Completa \_\_\_\_\_  
Universitaria Incompleta \_\_\_\_\_  
Universitaria Nivel TSU \_\_\_\_\_  
Universitaria Nivel Licenciatura \_\_\_\_\_

Tiempo en la Empresa: Menos de 1 año \_\_\_\_\_  
Entre 1 y 3 años \_\_\_\_\_  
Más de 3 y hasta 5 años \_\_\_\_\_  
Más de 5 y hasta 10 años \_\_\_\_\_  
Más de 10 y hasta 15 años \_\_\_\_\_  
Más de 15 años \_\_\_\_\_

**Es importante responder todas las preguntas**

Instrucciones:

A continuación se presenta una encuesta orientado a medir cómo percibe Usted la Empresa. Contiene una serie de planteamientos, a los cuales usted deberá responder, marcando con una X, entre las cuatro (4) opciones la que mejor refleje su opinión (Debe marcar sólo una opción).

Ejm:

Item	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Desacuerdo	Totalmente Desacuerdo
La Organización pone especial énfasis en los estándares de calidad		X		

Gracias por su colaboración.



## INTEGRITAS

*Consultores*

	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Desacuerdo	Totalmente Desacuerdo	
Items					
1 Sus objetivos de trabajo son retadores					1
2 En su Agencia / Gerencia se mejoran continuamente los procedimientos de trabajo.					2
3 Usted tiene acceso a la información que necesita para hacer su trabajo					3
4 Existe una clara definición, de la visión, misión y valores de Empresas Polar					4
5 Su supervisor le brinda apoyo para superar los obstáculos que se le presentan					5
6 En su Agencia o Gerencia hacen cada vez mejor las cosas					6
7 Su salario o sueldo es competitivo con respecto a otras empresas					7
8 Los miembros de su Agencia / Gerencia cooperan entre sí.					8
9 Usted cree que las demás personas cumplen con sus responsabilidades					9
10 Existen oportunidades de desarrollo en DIPOMESA					10
11 Usted tiene autoridad para tomar decisiones de las cuales es responsable en su puesto de trabajo					11
12 Su supervisor apoya el cambio y está comprometido con el mismo.					12
13 Su grupo de trabajo funciona como un equipo bien integrado.					13
14 Usted cree que sus compañeros confían en el trabajo que usted realiza					14
15 Su supervisor le expresa reconocimiento por sus logros					15
16 Usted tiene las responsabilidades de su puesto de trabajo claramente definidas					16
17 Dispone usted de los recursos necesarios para realizar su trabajo.					17
18 Usted se considera un factor clave para el éxito de DIPOMESA					18
19 En DIPOMESA existen canales de comunicación					19
20 Su supervisor difunde los beneficios del cambio en la empresa.					20
21 Su supervisor maneja eficientemente la resistencia al cambio cuando se presenta en su equipo de trabajo.					21
22 En DIPOMESA se valora los altos niveles de desempeño					22
23 Usted recibe la formación necesaria para realizar y mejorar su trabajo					23
24 DIPOMESA otorga beneficios socioeconómicos gratificantes					24
25 En DIPOMESA se fomenta una comunicación abierta entre todos los niveles de la empresa					25
26 Sus objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la empresa					26
27 En DIPOMESA la gente afronta y supera los obstáculos					27
28 En su Agencia / Gerencia existe una relación de trabajo armoniosa					28
29 Usted cuenta con un mecanismo para el seguimiento y control de sus actividades.					29
30 Existe relación entre su puesto de trabajo, la calidad de su desempeño y su salario real					30



## INTEGRITAS

*Consultores*

Items		Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Desacuerdo	Totalmente Desacuerdo	
31	Los procedimientos de su puesto de trabajo han sido afectados por los cambios que han ocurrido en DIPOMESA.					31
32	DIPOMESA reconoce aquellos que son innovadores y buscan nuevas soluciones para cumplir con su trabajo.					32
33	Su supervisor escucha sus planteamientos					33
34	Sus actividades laborales le permiten aprender y desarrollarse progresivamente					34
35	Usted piensa que su supervisor confía en su equipo de trabajo					35
36	Usted participa en el establecimiento de sus objetivos de trabajo					36
37	Para usted, los cambios que han ocurrido en los dos (02) últimos años en Empresas Polar han sido positivos.					37
38	Se trabaja en función de la visión de la UEN de Cerveza y Malta, y con la misión y valores de Empresas Polar					38
39	Usted piensa que los procesos de trabajos se realizan con calidad					39
40	Existe un fuerte sentimiento de urgencia de la alta Gerencia acerca de la necesidad del cambio y la innovación.					40
41	Su supervisor promueve el aprendizaje y desarrollo de las competencias organizacionales					41
42	En DIPOMESA se valora la iniciativa para alcanzar los objetivos plantados en su puesto de trabajo					42
43	Usted considera que al realizar su trabajo esta desarrollando su potencial					43
44	Es posible interactuar con personas de todo nivel jerárquico dentro de DIPOMESA					44
45	Existen normas y procedimientos que se sirven de guía en su trabajo					45
46	Usted define las acciones para el logro de sus objetivos de trabajo					46
47	Mi remuneración es acorde con mi desempeño y logros alcanzados					47
48	En DIPOMESA se fomenta y promueve la comunicación interna					48
49	DIPOMESA administra efectivamente los recursos materiales y la gente para el logro de la visión.					49
50	Usted tiene confianza en los líderes de DIPOMESA					50
51	Existe colaboración entre las diferentes unidades de trabajo de DIPOMESA					51
52	En los dos (02) últimos años, ha recibido información de los cambios que han ocurrido en Empresas Polar.					52
53	Su supervisor le establece sus objetivos de trabajo					53
54	Usted recibe entrenamiento por lo menos dos veces al año en su área de trabajo					54
55	Tiene la oportunidad de realizar lo que mejor sabe hacer en su puesto de trabajo					55
56	En DIPOMESA la remuneración se otorga en proporción a la excelencia del desempeño en el trabajo					56
57	Usted tiene acceso a información de otras Agencias / Gerencia de DIPOMESA					57
58	La tecnología que usted dispone facilita su trabajo					58
59	Usted esta en la búsqueda constante de hacer mejor su trabajo					59
60	Las innovaciones tecnológicas del mercado son adaptadas a las propias estrategias, metas y proyectos de DIPOMESA.					60

ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Datos Generales:

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

Nivel Educativo: Educación Básica \_\_\_\_\_  
Secundaria Incompleta \_\_\_\_\_  
Secundaria Completa \_\_\_\_\_  
Universitaria Incompleta \_\_\_\_\_  
Universitaria Nivel TSU \_\_\_\_\_  
Universitaria Nivel Licenciatura \_\_\_\_\_

Tiempo en la Empresa: Menos de 1 año \_\_\_\_\_  
Entre 1 y 3 años \_\_\_\_\_  
Más de 3 y hasta 5 años \_\_\_\_\_  
Más de 5 y hasta 10 años \_\_\_\_\_  
Más de 10 y hasta 15 años \_\_\_\_\_  
Más de 15 años \_\_\_\_\_

**Es importante responder todas las preguntas**

Instrucciones:

A continuación se presenta una encuesta orientado a medir cómo percibe Usted la Empresa. Contiene una serie de planteamientos, a los cuales usted deberá responder, marcando con una X, entre las cuatro (4) opciones la que mejor refleje su opinión (Debe marcar sólo una opción).

Ejm:

Item	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Desacuerdo	Totalmente Desacuerdo
La Organización pone especial énfasis en los estándares de calidad		X		

Gracias por su colaboración.



**INTEGRITAS**  
Consultores

Items		Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Desacuerdo	Totalmente Desacuerdo	
1	Lo que usted debe lograr en su trabajo le resulta retador					1
2	En su Agencia se mejora continuamente la forma de hacer el trabajo.					2
3	Usted tiene la información que necesita para hacer su trabajo					3
4	Usted conoce la visión, misión y valores de Empresas Polar					4
5	Su supervisor lo ayuda a resolver los problemas que se le presentan en su trabajo					5
6	En su agencia la gente hace cada vez mejor las cosas					6
7	Su salario o sueldo es mejor al de otras empresas.					7
8	Los miembros de su Agencia colaboran entre ellos para hacer mejor el trabajo.					8
9	Usted cree que las demás personas hacen el trabajo que le corresponden					9
10	Existen oportunidades de progreso y mejora en DIPOMESA					10
11	Usted puede tomar decisiones de las cuales es responsable en su puesto de trabajo					11
12	Su supervisor apoya el cambio y esta comprometido con el mismo.					12
13	Su grupo de trabajo funciona como un equipo unido.					13
14	Sus compañeros confían en el trabajo que usted hace.					14
15	Su supervisor reconoce y le manifiesta a usted que hace bien su trabajo					15
16	Usted conoce claramente las responsabilidades de su puesto de trabajo.					16
17	Dispone usted de las herramientas necesarias para realizar su trabajo.					17
18	Usted se considera un factor clave para el éxito de DIPOMESA					18
19	En DIPOMESA hay carteleras, boletines, memos u otros medios para mantener informado al personal					19
20	Su supervisor conversa los beneficios de los cambios que se han generado en la empresa.					20
21	Cuando alguna persona no esta de acuerdo con los cambios, su supervisor inmediato le explica la importancia de los mismos.					21
22	En DIPOMESA se reconoce (toman en cuenta) al personal que mejor hace su trabajo.					22
23	Usted recibe talleres, curso, etc., para hacer su trabajo					23
24	DIPOMESA tiene buenos beneficios socioeconómicos.					24
25	En DIPOMESA se mantiene una comunicación abierta entre todo el personal de la empresa (gerentes, jefe de oficinas, almacenista,					25
26	Lo que usted hace se relaciona con la visión de la empresa					26
27	En DIPOMESA la gente enfrenta y supera los obstáculos.					27
28	En su Agencia existe una relación de trabajo agradable					28
29	Usted tiene un formato para el control de sus actividades laborales					29
30	Su salario tiene relación con el trabajo que usted hace y la calidad de su desempeño.					30



		Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Desacuerdo	Totalmente Desacuerdo	
31	La forma en que usted hace su trabajo ha sido afectada por los cambios que han ocurrido en DIPOMESA.					31
32	DIPOMESA reconoce aquellos que aportan nuevas ideas para hacer su trabajo.					32
33	Su supervisor escucha sus ideas o sugerencias para el trabajo					33
34	Sus tareas le permiten aprender cosas nuevas y desarrollarse en su campo de trabajo					34
35	Usted piensa que su supervisor confía en su equipo de trabajo					35
36	Usted ofrece ideas para definir lo que va a lograr en su jornada de trabajo					36
37	Para usted, los cambios que han ocurrido en los dos (02) últimos años en Empresas Polar han sido positivos.					37
38	Lo que usted hace en su trabajo está relacionado con la visión de la UEN de Cerveza y Malta, y con la misión y valores de Empresas Polar					38
39	En general, existe calidad en la forma de hacer el trabajo					39
40	Usted cree que es urgente para la alta Gerencia hacer cambios y reformas en la empresa.					40
41	Su supervisor apoya su aprendizaje en las competencias de la empresa. Por ejemplo: Compromiso Organizacional, Motivación al logro,					41
42	Usted es emprendedor para hacer las tareas de su puesto de trabajo.					42
43	Usted considera que al hacer su trabajo esta poniendo en práctica todas sus habilidades					43
44	Usted puede conversar con cualquier empleado de DIPOMESA (Gerentes, Supervisores, etc.)					44
45	Usted tiene normas y reglas para el cumplimiento de su trabajo.					45
46	Usted propone ideas de cómo se va hacer su trabajo					46
47	Mi salario esta de acuerdo con la forma en que hago mi trabajo y los resultados que obtengo.					47
48	En DIPOMESA se promueve la comunicación interna					48
49	DIPOMESA maneja con eficiencia el tiempo, las herramientas, los equipo de trabajo y la gente para cumplir con la visión.					49
50	Usted confía en los líderes de DIPOMESA					50
51	Existe colaboración entre las diferentes áreas de trabajo de DIPOMESA					51
52	En los dos (02) últimos años, ha recibido información de los cambios que han ocurrido en Empresas Polar.					52
53	Su supervisor le indica lo que debe alcanzar en su trabajo					53
54	Usted recibe entrenamiento (talleres, curso, etc.) por lo menos dos veces al año en su área de trabajo					54
55	Tiene la oportunidad de realizar lo que mejor sabe hacer en su puesto de trabajo					55
56	En DIPOMESA su salario y beneficios se dan según la excelencia de su desempeño.					56
57	Usted sabe lo que pasa en otras Agencias de DIPOMESA					57
58	Las herramientas o maquinas que usted tiene le facilitan su trabajo					58
59	Usted constantemente busca la manera de hacer mejor su trabajo.					59
60	El uso de computadoras y otros equipos tecnológicos se utilizan en la forma de hacer el trabajo en DIPOMESA.					60

Personal Empleado

Test

Paired Samples Statistics

	Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Comunicación I	15,21	7	1,27	,388
Comunicación II	15,25	7	,98	,316

Paired Samples Correlations

	N	Correlation
Comunicación I & Comunicación II	7	,545

Paired Samples Test

	Mean	df	t-value	Sig. (2-tailed)	Lower Bound	Upper Bound
Comunicación I - Comunicación II	,04	6	,102	,924	-,095	,179

**ANEXO 3**

**RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL ESTADÍSTICO T DE STUDENT PARA EL PROCESO DE CONFIABILIDAD**

Paired Samples Test

	Mean	df	t-value	Sig. (2-tailed)	Lower Bound	Upper Bound
Comunicación I - Comunicación II	-1,182	6	2,008	,086	-2,105	-.059

Test

Paired Samples Statistics

	Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Liderazgo I	15,43	7	2,07	,798
Liderazgo II	15,14	7	1,46	,552

# Personal Empleado

## T-Test

Paired Samples Statistics

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	Comunicación I	15,43	7	1,27	,48
	Comunicación II	15,86	7	,90	,34

Paired Samples Correlations

		N	Correlation	Sig.
Pair 1	Comunicación I & Comunicación II	7	,645	,118

Paired Samples Test

		Paired Differences				
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Pair 1	Comunicación I - Comunicación II	-,43	,98	,37	-1,33	,47

Paired Samples Test

		t	df	Sig. (2-tailed)
Pair 1	Comunicación I - Comunicación II	-1,162	6	,289

## T-Test

Paired Samples Statistics

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	Liderazgo I	15,43	7	2,07	,78
	Liderazgo II	15,14	7	1,46	,55

## Personal Empleado

### Paired Samples Correlations

		N	Correlation	Sig.
Pair 1	Liderazgo I & Liderazgo II	7	-,134	,775

### Paired Samples Test

		Paired Differences				
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Pair 1	Liderazgo I - Liderazgo II	,29	2,69	1,02	-2,20	2,77

### Paired Samples Test

		t	df	Sig. (2-tailed)
Pair 1	Liderazgo I - Liderazgo II	,281	6	,788

## T-Test

### Paired Samples Statistics

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	Estructura I	16,14	7	2,27	,86
	Estructura II	16,43	7	1,90	,72

### Paired Samples Correlations

		N	Correlation	Sig.
Pair 1	Estructura I & Estructura II	7	,717	,070

# Personal Empleado

## Paired Samples Test

		Paired Differences				
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Pair 1	Estructura I - Estructura II	-,29	1,60	,61	-1,77	1,20

## Paired Samples Test

		t	df	Sig. (2-tailed)
Pair 1	Estructura I - Estructura II	-,471	6	,654

## T-Test

### Paired Samples Statistics

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	Condiciones y Métodos de Trabajo I	16,29	7	1,11	,42
	Condiciones y Métodos de Trabajo II	15,43	7	1,27	,48

### Paired Samples Correlations

		N	Correlation	Sig.
Pair 1	Condiciones y Métodos de Trabajo I & Condiciones y Métodos de Trabajo II	7	,252	,585

# Personal Empleado

## Paired Samples Test

		Paired Differences				
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Pair 1	Condiciones y Métodos de Trabajo I - Condiciones y Métodos de Trabajo II	,86	1,46	,55	-,50	2,21

## Paired Samples Test

		t	df	Sig. (2-tailed)
Pair 1	Condiciones y Métodos de Trabajo I - Condiciones y Métodos de Trabajo II	1,549	6	,172

## T-Test

### Paired Samples Statistics

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	Adiestramiento y Desarrollo I	14,43	7	1,90	,72
	Adiestramiento y Desarrollo II	15,57	7	1,51	,57

### Paired Samples Correlations

		N	Correlation	Sig.
Pair 1	Adiestramiento y Desarrollo I & Adiestramiento y Desarrollo II	7	,480	,275

# Personal Empleado

## Paired Samples Test

		Paired Differences				
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Pair 1	Adiestramiento y Desarrollo I - Adiestramiento y Desarrollo II	-1,14	1,77	,67	-2,78	,50

## Paired Samples Test

		t	df	Sig. (2-tailed)
Pair 1	Adiestramiento y Desarrollo I - Adiestramiento y Desarrollo II	-1,706	6	,139

## T-Test

### Paired Samples Statistics

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	Autonomía Invidual I	18,14	7	1,35	,51
	Autonomía Invidual II	17,43	7	1,81	,69

### Paired Samples Correlations

		N	Correlation	Sig.
Pair 1	Autonomía Invidual I & Autonomía Invidual II	7	,654	,111

# Personal Empleado

## Paired Samples Test

		Paired Differences				
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Pair 1	Autonomía Invidual I - Autonomía Invidual II	,71	1,38	,52	-,56	1,99

## T-Test

### Paired Samples Statistics

## Paired Samples Test

Pair	Comparison	t	df	Sig. (2-tailed)
Pair 1	Autonomía Invidual I - Autonomía Invidual II	1,369	6	,220

## T-Test

### Paired Samples Statistics

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	Confianza I	16,29	7	,95	,36
	Confianza II	16,14	7	1,68	,63

### Paired Samples Correlations

Pair	Comparison	N	Correlation	Sig.
Pair 1	Confianza I & Confianza II	7	,597	,157

## Paired Samples Test

		Paired Differences				
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Pair 1	Confianza I - Confianza II	,14	1,35	,51	-1,10	1,39

## Personal Empleado

### Paired Samples Test

Pair	Confianza I - Confianza II	t	df	Sig. (2-tailed)
1		,281	6	,788

### T-Test

#### Paired Samples Statistics

Pair	Cooperación I - Cooperación II	Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
1		16,00	7	,82	,31
		15,86	7	1,46	,55

#### Paired Samples Correlations

Pair	Cooperación I & Cooperación II	N	Correlation	Sig.
1		7	-,279	,545

### Paired Samples Test

Pair	Cooperación I - Cooperación II	Paired Differences				t	
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference		
					Lower		Upper
1		,14	1,86	,70	-1,58	1,87	,203

### Paired Samples Test

Pair	Cooperación I - Cooperación II	df	Sig. (2-tailed)
1		6	,846

# Personal Empleado

## T-Test

Paired Samples Statistics

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	Remuneración I	12,86	7	2,54	,96
	Remuneración II	13,43	7	2,94	1,11

Paired Samples Correlations

		N	Correlation	Sig.
Pair 1	Remuneración I & Remuneración II	7	,880	,009

Paired Samples Test

		Paired Differences				
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Pair 1	Remuneración I - Remuneración II	-,57	1,40	,53	-1,86	,72

Paired Samples Test

		t	df	Sig. (2-tailed)
Pair 1	Remuneración I - Remuneración II	-1,082	6	,321

## T-Test

Paired Samples Statistics

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	Adaptación al cambio I	16,86	7	1,95	,74
	Adaptación al cambio II	16,14	7	,90	,34

# Personal Empleado

## Paired Samples Correlations

		N	Correlation	Sig.
Pair 1	Adaptación al cambio I & Adaptación al cambio II	7	,488	,266

## Paired Samples Test

		Paired Differences				
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Pair 1	Adaptación al cambio I - Adaptación al cambio II	,71	1,70	,64	-,86	2,29

## Paired Samples Test

		t	df	Sig. (2-tailed)
Pair 1	Adaptación al cambio I - Adaptación al cambio II	1,109	6	,310

## T-Test

### Paired Samples Statistics

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	Innovación I	16,29	7	1,38	,52
	Innovación II	15,57	7	2,07	,78

### Paired Samples Correlations

		N	Correlation	Sig.
Pair 1	Innovación I & Innovación II	7	,808	,028

# Personal Empleado

## Paired Samples Test

		Paired Differences					t
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference		
					Lower	Upper	
Pair 1	Innovación I - Innovación II	,71	1,25	,47	-,45	1,87	1,508

## Paired Samples Test

		df	Sig. (2-tailed)
Pair 1	Innovación I - Innovación II	6	,182

## T-Test

### Paired Samples Statistics

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	Orientación al Logro I	16,43	7	1,81	,69
	Orientación al Logro II	15,57	7	1,90	,72

### Paired Samples Correlations

		N	Correlation	Sig.
Pair 1	Orientación al Logro I & Orientación al Logro II	7	,835	,019

## Paired Samples Test

		Paired Differences				
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Pair 1	Orientación al Logro I - Orientación al Logro II	,86	1,07	,40	-,13	1,85

# Personal Empleado

## Paired Samples Test

T-Test

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error
Pair	Estructura I	16.2	t	df	Sig. (2-tailed)
Pair 1	Orientación al Logro I - Orientación al Logro II		2,121	6	,078

## Paired Samples Correlations

Pair	Estructura I & Estructura II	N	Correlation
1		7	,817

## Paired Samples Statistics

Pair	Estructura I - Estructura II	Mean	Std. Deviation	Std. Error
1		16.2	6	,078

T-Test

Pair	Orientación al Logro I - Orientación al Logro II	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
1		7	16.2	6	,078

# Personal Obrero

## T-Test

### Paired Samples Statistics

Pair		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	Estructura I	18,29	7	2,21	,84
	Estructura II	16,57	7	1,90	,72

### Paired Samples Correlations

Pair		N	Correlation	Sig.
Pair 1	Estructura I & Estructura II	7	,192	,680

### Paired Samples Test

Pair		Paired Differences				
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Pair 1	Estructura I - Estructura II	1,71	2,63	,99	-,72	4,14

### Paired Samples Test

Pair		t	df	Sig. (2-tailed)
Pair 1	Estructura I - Estructura II	1,726	6	,135

## T-Test

### Paired Samples Statistics

Pair		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	Orientación al Logro I	18,71	7	,95	,36
	Orientación al Logro II	17,43	7	2,30	,87

## Personal Obrero

### Paired Samples Correlations

		N	Correlation	Sig.
Pair 1	Orientación al Logro I & Orientación al Logro II	7	-,316	,490

### Paired Samples Test

		Paired Differences				
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Pair 1	Orientación al Logro I - Orientación al Logro II	1,29	2,75	1,04	-1,26	3,83

### Paired Samples Test

		t	df	Sig. (2-tailed)
Pair 1	Orientación al Logro I - Orientación al Logro II	1,236	6	,263

## T-Test

### Paired Samples Statistics

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	Comunicación I	18,0000	7	1,5275	,5774
	Comunicación II	16,14	7	2,27	,86

### Paired Samples Correlations

		N	Correlation	Sig.
Pair 1	Comunicación I & Comunicación II	7	,385	,394

## Personal Obrero

### Paired Samples Test

		Paired Differences				
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Pair 1	Comunicación I - Comunicación II	1,8571	2,1931	,8289	-,1711	3,8854

### T-Test

#### Paired Samples Test

### Paired Samples Test

		t	df	Sig. (2-tailed)
Pair 1	Comunicación I - Comunicación II	2,240	6	,066

### T-Test

#### Paired Samples Statistics

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	Liderazgo I	18,57	7	2,15	,81
	Liderazgo II	17,00	7	2,94	1,11

#### Paired Samples Correlations

		N	Correlation	Sig.
Pair 1	Liderazgo I & Liderazgo II	7	,316	,490

### Paired Samples Test

		Paired Differences				
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Pair 1	Liderazgo I - Liderazgo II	1,57	3,05	1,15	-1,25	4,39

# Personal Obrero

## Paired Samples Test

		t	df	Sig. (2-tailed)
Pair 1	Liderazgo I - Liderazgo II	1,364	6	,221

## T-Test

### Paired Samples Statistics

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	Condiciones y Métodos de Trabajo I	17,86	7	1,95	,74
Pair 1	Condiciones y Métodos de Trabajo II	16,71	7	2,63	,99

### Paired Samples Correlations

		N	Correlation	Sig.
Pair 1	Condiciones y Métodos de Trabajo I & Condiciones y Métodos de Trabajo II	7	,381	,400

## Paired Samples Test

		Paired Differences				
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Pair 1	Condiciones y Métodos de Trabajo I - Condiciones y Métodos de Trabajo II	1,14	2,61	,99	-1,27	3,56

# Personal Obrero

## Paired Samples Test

		t	df	Sig. (2-tailed)
Pair 1	Condiciones y Métodos de Trabajo I - Condiciones y Métodos de Trabajo II	1,159	6	,291

## T-Test

### Paired Samples Statistics

Pair		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	Autonomía Invidual I	18,57	7	1,99	,75
	Autonomía Invidual II	17,29	7	2,29	,87

### Paired Samples Correlations

Pair		N	Correlation	Sig.
Pair 1	Autonomía Invidual I & Autonomía Invidual II	7	,654	,111

### Paired Samples Test

Pair		Paired Differences				
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Pair 1	Autonomía Invidual I - Autonomía Invidual II	1,29	1,80	,68	-,38	2,95

## Personal Obrero

T-Test

Paired Samples Test

Pair	Autonomía Invidual I - Autonomía Invidual II	t	df	Sig. (2-tailed)
1		1,890	6	,108

T-Test

Paired Samples Statistics

Pair	Confianza I Confianza II	Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
1		18,00	7	2,24	,85
		17,57	7	1,81	,69

Paired Samples Correlations

Pair	Confianza I & Confianza II	N	Correlation	Sig.
1		7	,329	,471

Paired Samples Test

Pair	Confianza I - Confianza II	Paired Differences				
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
1		,43	2,37	,90	-1,76	2,62

Paired Samples Test

Pair	Confianza I - Confianza II	t	df	Sig. (2-tailed)
1		,478	6	,649

# Personal Obrero

## T-Test

Paired Samples Statistics

Pair		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
1	Cooperación I	18,57	7	1,40	,53
	Cooperación II	16,71	7	1,80	,68

Paired Samples Correlations

Pair		N	Correlation	Sig.
1	Cooperación I & Cooperación II	7	,142	,761

Paired Samples Test

Pair		Paired Differences					t
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference		
					Lower	Upper	
1	Cooperación I - Cooperación II	1,86	2,12	,80	-9,96E-02	3,81	2,322

Paired Samples Test

Pair		df	Sig. (2-tailed)
1	Cooperación I - Cooperación II	6	,059

## T-Test

Paired Samples Statistics

Pair		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
1	Innovación I	17,14	7	2,27	,86
	Innovación II	16,29	7	2,50	,94

# Personal Obrero

## Paired Samples Correlations

		N	Correlation	Sig.
Pair 1	Innovación I & Innovación II	7	,845	,017

## Paired Samples Test

		Paired Differences					t
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference		
					Lower	Upper	
Pair 1	Innovación I - Innovación II	,86	1,35	,51	-,39	2,10	1,686

## Paired Samples Test

		df	Sig. (2-tailed)
Pair 1	Innovación I - Innovación II	6	,143

## T-Test

### Paired Samples Statistics

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	Adiestramiento y Desarrollo I	17,14	7	2,27	,86
	Adiestramiento y Desarrollo II	16,0000	7	2,5166	,9512

### Paired Samples Correlations

		N	Correlation	Sig.
Pair 1	Adiestramiento y Desarrollo I & Adiestramiento y Desarrollo II	7	,847	,016

## Personal Obrero

### Paired Samples Test

		Paired Differences				
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Pair 1	Adiestramiento y Desarrollo I - Adiestramiento y Desarrollo II	1,1429	1,3452	,5084	-,1012	2,3869

### Paired Samples Test

		t	df	Sig. (2-tailed)
Pair 1	Adiestramiento y Desarrollo I - Adiestramiento y Desarrollo II	2,248	6	,066

## T-Test

### Paired Samples Statistics

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	Total General I	215,86	7	17,94	6,78
	Total General II	199,57	7	23,92	9,04

### Paired Samples Correlations

		N	Correlation	Sig.
Pair 1	Total General I & Total General II	7	,549	,202

## Personal Obrero

### Paired Samples Test

		Paired Differences					t
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference		
					Lower	Upper	
Pair 1	Total General I - Total General II	16,29	20,56	7,77	-2,73	35,30	2,095

### Paired Samples Test

		df	Sig. (2-tailed)
Pair 1	Total General I - Total General II	6	,081

ANEXO

RESULTADOS DE LA ENCUESTA ANONIMA

## ANEXO 4

RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA POR AGENCIA

RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA - AGENCIA LOS RUICES

OBREROS

	RO1	RO2	RO3	RO4	RO5	RO7	RO8	RO9	RO10	RO11	RO12	RO13	RO14	Sum	Media	Q1	Q3	Media Total
Orientación al Logro	15	12	13	15	13	13	20	15	18	20	18	14	17	203	15.62	13	18	16.64
Comunicación	14	12	13	11	10	11	18	15	14	20	15	14	17	184	14.15	12	15	15.64
Liderazgo	15	13	10	15	14	14	20	15	12	20	19	16	17	200	15.38	14	17	16.62
Estructura	15	12	13	16	16	15	16	16	16	20	18	14	16	203	15.62	15	16	17.04
Condiciones y Métodos de Trabajo	15	13	15	12	14	15	18	15	16	20	20	14	14	201	15.46	14	16	16.31
Adiestramiento y Desarrollo	15	8	14	13	13	13	18	16	12	20	16	15	15	188	14.46	13	16	15.76
Autonomía Individual	15	13	14	14	18	12	20	15	16	20	19	15	16	207	15.92	14	18	17.22
Confianza	15	14	14	13	14	12	20	16	16	20	18	16	17	205	15.77	14	17	16.44
Cooperación	15	12	14	10	12	11	16	15	16	20	17	15	18	191	14.69	12	16	15.76
Remuneración	14	10	9	10	9	10	20	16	12	20	17	14	17	178	13.69	10	17	14.40
Adaptación al Cambio	12	14	12	13	12	12	14	15	15	20	16	15	12	182	14.00	12	15	15.44
Innovación	15	13	14	12	10	12	18	15	14	20	18	16	13	190	14.62	13	16	16.02
Total	14.6	12.2	12.9	12.8	12.9	12.5	18.2	15.3	14.8	20	17.58	14.83	15.75		14.95	12.917	15.8	16.11

EMPLEADOS

	RE1	RE2	RE3	RE4	RE5	RE6	RE7	RE8	RE9	RE10	RE11	RE12	RE13	RE14	RE15	RE16	RE17	RE18	RE19	RE20	RE21	RE22	RE23	RE24	RE25	RE26	RE27	RE28	RE29	RE30	RE31	RE32	Sum	Media	Q1	Q3
Orientación al Logro	15	17	16	16	17	19	17	15	18	20	20	17	16	15	19	16	17	16	17	15	16	17	15	20	16	19	12	20	19	17	17	20	546	17.06	16	19
Comunicación	15	15	14	16	16	16	15	15	15	19	18	19	19	15	18	15	17	20	15	12	15	17	14	16	13	19	13	20	18	17	15	19	520	16.25	15	18
Liderazgo	17	16	15	15	18	18	20	15	19	18	20	20	18	16	18	20	20	20	18	15	13	14	15	15	19	13	20	15	17	17	19	548	17.13	15	19	
Estructura	16	16	16	20	18	19	20	16	17	19	16	20	19	14	19	19	18	20	18	17	15	19	15	20	16	20	14	19	19	16	16	18	564	17.63	16	19
Condiciones y Métodos de Trabajo	17	15	11	17	17	19	20	17	11	17	19	20	17	14	19	18	14	20	16	15	14	16	12	20	14	20	13	19	17	18	17	20	533	16.66	15	19
Adiestramiento y Desarrollo	14	16	15	12	17	17	19	16	12	19	16	20	19	14	17	19	16	20	18	11	13	16	13	20	15	19	13	20	12	17	16	20	521	16.28	14	19
Autonomía Individual	17	16	16	17	19	18	18	15	15	16	20	19	18	17	20	18	20	20	18	18	15	17	16	20	16	20	15	20	20	17	17	20	568	17.75	16	20
Confianza	15	16	12	17	16	19	17	15	18	18	19	19	16	17	17	17	18	14	15	15	18	15	19	15	17	13	20	18	18	16	19	535	16.72	15	18	
Cooperación	17	16	13	14	16	18	17	15	8	19	19	17	19	16	17	15	17	20	16	13	15	16	15	17	15	14	14	20	20	17	16	17	518	16.19	15	17
Remuneración	12	16	8	16	12	15	15	17	7	20	18	19	20	12	13	9	8	20	12	14	15	16	14	16	15	15	11	19	19	17	15	15	470	14.69	12	17
Adaptación al Cambio	14	9	14	16	17	18	18	15	19	18	13	19	18	15	19	16	19	20	16	14	14	16	14	18	17	17	14	17	9	15	16	19	513	16.03	14	18
Innovación	16	15	14	18	16	16	18	16	19	15	19	18	14	19	16	16	20	15	14	14	17	15	19	15	20	13	20	18	18	14	18	531	16.59	15	18	
Total	15.4	15.3	13.7	16.2	16.6	17.7	17.8	15.6	14.6	18.5	17.75	19	18.08	14.92	17.9167	16.5	16.6	19.5	16.08	14.4	14.5	16.6	14.4	18.3	15.2	18.3	13.2	19.5	17	17	16	18.7	16.58	15	18	

RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA - AGENCIA SAN MARTIN

OBREROS																								Media Total
	SMO1	SMO2	SMO3	SMO4	SMO5	SMO6	SMO7	SMO8	SMO9	SMO10	SMO11	SMO12	SMO13	SMO14	SMO15	SMO16	SMO17	SMO18	Sum	Media	Q1	Q3		
Orientación al Logro	13	12	12	10	16	13	16	13	16	16	14	13	14	13	14	14	14	16	249	13.83	13	15.5	13.37	
Comunicación	14	16	13	14	14	15	19	15	20	17	14	16	19	18	16	19	19	20	298	16.56	14.25	19	16.03	
Liderazgo	16	17	17	16	20	16	19	17	20	13	17	16	19	19	16	19	18	20	315	17.50	16	19	17.03	
Estructura	18	20	17	19	20	16	19	19	20	19	19	17	20	20	19	20	20	20	342	19.00	19	20	18.55	
Condiciones y Métodos de Trabajo	16	18	17	17	20	17	20	16	20	17	17	16	19	19	18	19	18	20	324	18.00	17	19	17.71	
Adiestramiento y Desarrollo	18	19	19	17	20	11	20	18	20	19	17	17	19	19	19	19	17	20	328	18.22	17.25	19	17.42	
Autonomía Invidual	16	17	17	14	20	17	20	17	20	20	18	16	20	16	16	20	17	20	321	17.83	16.25	20	17.76	
Confianza	16	20	18	16	20	16	20	19	20	20	18	17	20	17	17	20	17	20	331	18.39	17	20	17.68	
Cooperación	16	18	18	20	20	14	19	18	20	20	20	17	19	20	19	19	19	20	336	18.67	18	20	17.68	
Remuneración	15	16	17	18	20	14	19	15	20	17	17	16	17	16	15	17	15	20	304	16.89	15.25	17.75	16.21	
Adaptación al Cambio	15	17	14	12	13	14	20	18	20	14	12	17	17	17	16	17	18	20	291	16.17	14	17.75	16.03	
Innovación	17	17	18	20	16	17	19	17	20	17	16	16	17	18	19	17	19	20	320	17.78	17	19	17.37	
Total	15.83	17.25	16.42	16.08	18.25	15.00	19.17	16.83	19.67	17.42	16.58	16.17	18.33	17.67	17.00	18.33	17.58	19.67		17.40	16.46	18.31	16.90	

EMPLEADOS																								
	SME1	SME2	SME3	SME4	SME5	SME6	SME7	SME8	SME9	SME10	SME11	SME12	SME13	SME14	SME15	SME16	SME17	SME18	SME19	SME20	Sum	Media	Q1	Q3
Orientación al Logro	13	15	13	11	13	12	14	12	11	11	12	13	13	12	16	16	11	13	14	14	259	12.95	12	14
Comunicación	14	15	15	17	18	14	15	17	14	14	14	15	15	11	19	18	16	16	17	17	311	15.55	14	17
Liderazgo	18	18	20	18	15	18	17	18	15	16	15	14	14	15	18	19	14	16	16	18	332	16.60	15	18
Estructura	18	20	20	19	17	18	19	17	17	17	16	17	19	16	18	20	19	18	20	18	363	18.15	17	19
Condiciones y Métodos de Trabajo	18	20	18	20	17	17	15	17	18	16	15	16	19	16	18	20	17	16	16	20	349	17.45	16	18.25
Adiestramiento y Desarrollo	18	17	16	14	18	16	15	17	11	15	15	18	18	16	19	20	16	17	18	20	334	16.70	15.75	18
Autonomía Invidual	18	16	18	18	17	17	19	17	18	16	16	17	17	17	20	20	19	17	17	20	354	17.70	17	18.25
Confianza	17	20	18	18	17	17	16	17	13	17	15	16	19	15	19	20	13	17	17	20	341	17.05	16	18.25
Cooperación	16	18	17	15	17	17	15	14	17	16	17	18	15	18	20	18	17	16	18	336	16.80	16	18	
Remuneración	18	20	15	15	17	19	15	19	14	11	15	16	15	11	18	16	9	16	17	16	312	15.60	15	17.25
Adaptación al Cambio	16	17	18	16	16	17	18	18	14	17	14	16	15	14	18	9	16	16	17	16	318	15.90	15.75	17
Innovación	18	18	16	17	15	19	17	17	14	16	16	16	16	13	19	20	17	19	18	19	340	17.00	16	18.25
Total	16.83	17.83	17.00	16.50	16.42	16.75	16.42	16.75	14.42	15.25	14.92	15.92	16.50	14.25	18.33	18.17	15.42	16.50	16.92	18.00		16.45	15.79	16.938

RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA - AGENCIA LA YAGUARA

OBREROS																			Sum	Media	Q1	Q3	Media Total
YO1	YO2	YO3	YO4	YO5	YO6	YO7	YO8	YO9	YO10	YO11	YO12	YO13											
Orientación al Logro	17	17	18	18	9	16	14	17	16	17	18	17	18	212	16.31	16	18	16.63					
Comunicación	18	16	18	16	14	12	14	11	17	16	15	9	16	192	14.77	14	16	16.25					
Liderazgo	7	16	8	16	6	15	18	18	18	17	16	17	17	189	14.54	15	17	15.48					
Estructura	20	19	20	19	5	15	17	19	19	19	16	16	18	222	17.08	16	19	17.25					
Condiciones y Métodos de Trabajo	19	19	19	18	9	15	18	19	16	19	18	20	17	226	17.38	17	19	16.98					
Adiestramiento y Desarrollo	18	19	18	19	5	15	19	20	19	19	18	19	19	227	17.46	18	19	16.58					
Autonomía Invidual	18	20	18	20	8	15	14	18	20	16	16	16	17	216	16.62	16	18	17.30					
Confianza	20	20	20	20	14	15	16	13	19	20	18	19	14	228	17.54	15	20	16.68					
Cooperación	20	20	20	20	15	15	16	12	19	20	18	16	19	230	17.69	16	20	16.58					
Remuneración	16	16	16	16	12	16	18	15	18	16	15	19	16	209	16.08	16	16	14.60					
Adaptación al Cambio	15	16	14	16	6	15	12	13	16	16	16	13	16	184	14.15	13	16	16.30					
Innovación	15	17	15	17	6	14	12	18	19	17	17	13	17	197	15.15	14	17	16.38					
Total	16.92	17.92	17.00	17.92	9.08	14.83	15.67	16.08	18.00	17.67	16.75	16.17	17.00		16.23	16.08	17.67	16.41					

EMPLEADOS																													Sum	Media	Q1	Q3
YE1	YE2	YE3	YE4	YE5	YE6	YE7	YE8	YE9	YE10	YE11	YE12	YE13	YE14	YE15	YE16	YE17	YE18	YE19	YE20	YE21	YE22	YE23	YE24	YE25	YE26	YE27						
Orientación al Logro	14	15	15	14	15	20	18	16	19	17	16	14	18	15	15	19	19	15	16	20	18	20	19	16	15	17	18	453	16.78	15	18.5	
Comunicación	14	17	16	14	14	20	42	17	16	15	15	13	16	14	16	19	19	17	15	20	15	17	17	14	16	14	16	458	16.96	14.5	17	
Liderazgo	13	14	18	13	13	20	19	15	18	18	16	13	16	16	17	17	17	15	15	20	16	20	16	15	14	9	17	430	15.93	14.5	17.5	
Estructura	17	15	17	16	14	20	19	18	20	17	14	16	14	17	17	19	19	16	17	20	17	20	17	17	15	20	20	468	17.33	16	19	
Condiciones y Métodos de Trabajo	14	18	15	15	18	19	15	17	19	17	16	15	16	16	16	19	19	16	15	20	18	19	16	16	15	14	20	453	16.78	15	18.5	
Adiestramiento y Desarrollo	14	15	16	12	17	17	17	15	19	18	16	14	18	17	17	19	19	16	11	20	18	18	17	12	13	15	16	436	16.15	15	18	
Autonomía Invidual	15	18	17	16	18	20	18	18	19	17	16	15	18	16	19	20	20	17	18	20	18	20	16	16	14	17	20	476	17.63	16	19	
Confianza	12	16	14	12	18	19	15	18	18	16	13	14	17	18	15	20	20	15	17	19	18	18	17	15	12	17	16	439	16.26	15	18	
Cooperación	13	16	15	15	15	20	11	19	17	15	15	13	17	17	16	19	20	16	16	19	18	16	17	16	11	14	17	433	16.04	15	17	
Remuneración	10	13	7	9	12	19	10	14	16	16	12	14	15	16	13	19	20	14	16	14	14	14	15	11	15	13	14	375	13.89	12.5	15.5	
Adaptación al Cambio	13	15	16	14	15	13	18	14	20	16	15	15	15	14	15	16	18	18	13	20	15	16	62	16	15	15	16	468	17.33	15	16	
Innovación	14	16	16	14	19	20	17	19	19	15	17	15	19	15	17	18	18	16	15	20	17	20	18	16	15	16	17	458	16.96	15.5	18.5	
Total	13.58	15.67	15.17	13.67	15.67	18.92	18.25	16.67	18.33	16.42	15.08	14.25	16.58	15.92	16.08	18.67	19.00	15.92	15.33	19.33	16.83	18.17	20.58	15.00	14.17	15.08	17.25		16.50	15.13	18.21	

## RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA - AGENCIA CATIA

OBREROS																Media Total
CO1	CO2	CO3	CO4	CO5	CO6	CO7	CO8	CO9	CO10	CO11	Sum	Media	Q1	Q3		
Orientación al Logro	17	17	17	17	16	14	17	18	16	15	7	171	15.55	15.5	17	16.42
Comunicación	14	13	15	14	15	11	16	12	13	17	9	149	13.55	12.5	15	15.38
Liderazgo	15	10	17	12	15	16	16	11	15	16	5	148	13.45	11.5	16	15.58
Estructura	18	18	17	5	14	19	17	19	15	15	7	164	14.91	14.5	18	16.96
Condiciones y Métodos de Trabajo	17	14	16	13	16	18	20	18	16	16	9	173	15.73	15	17.5	16.88
Adiestramiento y Desarrollo	14	12	16	6	15	10	17	20	15	17	12	154	14.00	12	16.5	16.00
Autonomía Invidual	15	16	18	9	16	20	15	16	16	15	5	161	14.64	15	16	16.46
Confianza	16	13	18	13	15	19	16	18	16	17	9	170	15.45	14	17.5	16.38
Cooperación	15	15	15	13	16	10	10	15	15	16	3	143	13.00	11.5	15	15.54
Remuneración	15	10	15	19	13	12	15	18	16	16	10	159	14.45	12.5	16	15.13
Adaptación al Cambio	16	16	17	15	16	20	18	14	15	16	13	176	16.00	15	16.5	16.58
Innovación	15	9	14	10	12	18	16	16	17	15	7	149	13.55	11	16	15.88
<b>Total</b>	<b>15.58</b>	<b>13.58</b>	<b>16.25</b>	<b>12.17</b>	<b>14.92</b>	<b>15.58</b>	<b>16.08</b>	<b>16.25</b>	<b>15.42</b>	<b>15.92</b>	<b>8.00</b>		<b>14.52</b>	<b>14.25</b>	<b>16</b>	<b>16.10</b>

EMPLEADOS																	
CE1	CE2	CE3	CE4	CE5	CE6	CE7	CE8	CE9	CE10	CE11	CE12	CE13	Sum	Media	Q1	Q3	
Orientación al Logro	15	16	15	18	15	20	18	18	20	18	17	14	19	223	17.15	15	18
Comunicación	15	17	15	17	17	19	15	16	20	17	20	14	18	220	16.92	15	18
Liderazgo	15	15	14	19	16	20	16	18	19	18	19	17	20	226	17.38	16	19
Estructura	18	18	18	19	16	20	20	18	20	19	20	17	20	243	18.69	18	20
Condiciones y Métodos de Trabajo	17	18	17	18	17	18	16	18	19	18	19	17	20	232	17.85	17	18
Adiestramiento y Desarrollo	16	20	16	17	18	20	17	15	20	17	19	15	20	230	17.69	16	20
Autonomía Invidual	15	17	17	18	20	20	18	18	20	19	16	16	20	234	18.00	17	20
Confianza	12	17	16	18	18	20	16	17	19	16	18	17	19	223	17.15	16	18
Cooperación	16	17	15	18	19	20	16	16	20	18	19	16	20	230	17.69	16	19
Remuneración	13	16	13	16	12	17	15	19	20	14	16	13	20	204	15.69	13	17
Adaptación al Cambio	16	17	15	18	15	18	17	15	20	15	19	17	20	222	17.08	15	18
Innovación	16	18	16	19	16	19	17	18	20	17	20	16	20	232	17.85	16	19
<b>Total</b>	<b>15.33</b>	<b>17.17</b>	<b>15.58</b>	<b>17.92</b>	<b>16.58</b>	<b>19.25</b>	<b>16.75</b>	<b>17.17</b>	<b>19.75</b>	<b>17.17</b>	<b>18.50</b>	<b>15.75</b>	<b>19.67</b>		<b>17.43</b>	<b>16.583</b>	<b>18.5</b>

## RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA - EVENTOS ESPECIALES

	OBREROS										Sum	Media	Q1	Q3	Media Total
	EEO1	EEO2	EEO3	EEO4	EEO5	EEO6	EEO7	EEO8	EEO9						
Orientación al Logro	16	12	12	16	14	16	9	16	14	125	13.89	12	16	13.85	
Comunicación	14	15	14	18	18	19	16	17	16	147	16.33	15	18	16.69	
Liderazgo	20	16	12	15	18	20	20	13	18	152	16.89	15	20	17.38	
Estructura	17	17	16	20	20	20	18	18	20	166	18.44	17	20	18.31	
Condiciones y Métodos de Trabajo	20	15	16	20	19	20	17	19	20	166	18.44	17	20	18.38	
Adiestramiento y Desarrollo	17	15	13	17	19	20	19	20	17	157	17.44	17	19	17.38	
Autonomía Invidual	20	16	13	19	17	20	20	19	20	164	18.22	17	20	18.23	
Confianza	20	16	15	19	20	20	17	19	19	165	18.33	17	20	18.31	
Cooperación	20	16	15	18	19	20	14	17	18	157	17.44	16	19	17.62	
Remuneración	8	15	8	20	16	20	16	18	16	137	15.22	15	18	15.46	
Adaptación al Cambio	20	15	5	13	13	20	14	17	18	135	15.00	13	18	15.69	
Innovación	20	15	9	15	16	20	16	17	16	144	16.00	15	17	16.54	
<b>Total</b>	<b>17.67</b>	<b>15.25</b>	<b>12.33</b>	<b>17.5</b>	<b>17.42</b>	<b>19.583</b>	<b>16.33</b>	<b>17.5</b>	<b>17.67</b>		<b>16.81</b>	<b>16</b>	<b>18</b>	<b>16.99</b>	

	EMPLEADOS							
	EEE1	EEE2	EEE3	EEE4	Sum	Media	Q1	Q3
Orientación al Logro	16	16	12	11	55	13.75	11.75	16
Comunicación	19	20	15	16	70	17.50	15.75	19.25
Liderazgo	20	20	15	19	74	18.50	18	20
Estructura	20	20	15	17	72	18.00	16.5	20
Condiciones y Métodos de Trabajo	19	20	15	19	73	18.25	18	19.25
Adiestramiento y Desarrollo	19	20	14	16	69	17.25	15.5	19.25
Autonomía Invidual	20	20	15	18	73	18.25	17.25	20
Confianza	19	20	15	19	73	18.25	18	19.25
Cooperación	19	18	15	20	72	18.00	17.25	19.25
Remuneración	20	18	15	11	64	16.00	14	18.5
Adaptación al Cambio	19	20	15	15	69	17.25	15	19.25
Innovación	20	20	15	16	71	17.75	15.75	20
<b>Total</b>	<b>19.17</b>	<b>19.33</b>	<b>14.67</b>	<b>16.42</b>		<b>17.40</b>	<b>15.98</b>	<b>19.21</b>

## RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA - AGENCIA SANTA TERESA

	OBREROS											Media Total
	STO1	STO2	STO3	STO4	STO5	STO6	STO7	Sum	Media	Q1	Q3	
Orientación al Logro	13	16	16	14	16	12	13	100	14.29	13	16	13.75
Comunicación	14	19	19	15	16	12	17	112	16.00	14.5	18	16.13
Liderazgo	14	19	19	16	18	15	13	114	16.29	14.5	18.5	16.75
Estructura	16	20	20	16	17	16	20	125	17.86	16	20	18.38
Condiciones y Métodos de Trabajo	18	20	20	18	19	15	16	126	18.00	17	19.5	17.63
Adiestramiento y Desarrollo	20	19	20	19	19	15	18	130	18.57	18.5	19.5	18.44
Autonomía Invidual	13	19	20	18	16	15	15	116	16.57	15	18.5	17.44
Confianza	19	19	20	19	17	14	17	125	17.86	17	19	17.69
Cooperación	19	18	20	17	18	14	17	123	17.57	17	18.5	17.13
Remuneración	19	20	20	17	18	15	17	126	18.00	17	19.5	16.44
Adaptación al Cambio	17	16	20	19	17	15	15	119	17.00	15.5	18	16.56
Innovación	17	16	20	17	16	14	15	115	16.43	15.5	17	16.56
<b>Total</b>	<b>16.58</b>	<b>18.42</b>	<b>19.5</b>	<b>17.08</b>	<b>17.25</b>	<b>14.33</b>	<b>16.08</b>		<b>17.04</b>	<b>16.33</b>	<b>17.83</b>	<b>16.91</b>

	EMPLEADOS												
	STE1	STE2	STE3	STE4	STE5	STE6	STE7	STE8	STE9	Sum	Media	Q1	Q3
Orientación al Logro	12	12	16	12	14	12	12	16	14	120	13.33	12	14
Comunicación	17	17	20	17	17	13	15	14	16	146	16.22	15	17
Liderazgo	18	18	19	15	18	15	15	18	18	154	17.11	15	18
Estructura	19	19	20	19	19	17	19	19	18	169	18.78	19	19
Condiciones y Métodos de Trabajo	19	19	20	17	16	15	15	17	18	156	17.33	16	19
Adiestramiento y Desarrollo	18	19	19	19	20	18	19	17	16	165	18.33	18	19
Autonomía Invidual	18	18	19	18	17	17	19	17	20	163	18.11	17	19
Confianza	19	19	19	16	16	16	16	18	19	158	17.56	16	19
Cooperación	18	18	19	15	17	14	15	16	19	151	16.78	15	18
Remuneración	15	15	17	15	14	12	11	18	20	137	15.22	14	17
Adaptación al Cambio	16	16	18	17	17	14	15	17	16	146	16.22	16	17
Innovación	18	18	18	16	15	15	17	17	16	150	16.67	16	18
<b>Total</b>	<b>17.25</b>	<b>17.33</b>	<b>18.67</b>	<b>16.33</b>	<b>16.67</b>	<b>14.83</b>	<b>15.67</b>	<b>17</b>	<b>17.5</b>		<b>16.81</b>	<b>16.33</b>	<b>17.333</b>

## RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA - AGENCIA LA GUAIRA TEQUES

OBREROS																	
	LGO1	LGO2	LGO3	LGO4	LGO5	LGO6	LGO7	LGO8	LGO9	LGO10	LGO11	LGO12	Sum	Media	Q1	Q3	Media Total
Orientación al Logro	18	13	19	15	15	20	15	12	19	16	15	15	192	16.00	15	18.25	16.00
Comunicación	15	15	17	16	14	17	17	18	18	10	14	14	185	15.42	14	17	15.29
Liderazgo	13	7	18	15	16	18	14	13	18	14	15	15	176	14.67	13.8	16.5	15.89
Estructura	18	15	20	16	16	18	18	18	20	18	15	15	207	17.25	15.8	18	16.75
Condiciones y Métodos de Trabajo	17	15	19	17	16	18	17	17	20	19	15	15	205	17.08	15.8	18.25	16.64
Adiestramiento y Desarrollo	15	13	19	17	16	19	18	13	17	16	15	15	193	16.08	15	17.25	16.14
Autonomía Invidual	17	15	15	17	16	18	16	17	20	19	15	15	200	16.67	15	17.25	16.82
Confianza	16	14	20	19	16	18	18	17	20	18	15	15	206	17.17	15.8	18.25	16.46
Cooperación	17	15	19	15	16	19	19	15	20	17	15	15	202	16.83	15	19	16.71
Remuneración	15	9	17	17	11	19	13	10	16	13	11	13	164	13.67	11	16.25	13.61
Adaptación al Cambio	16	14	17	14	15	18	15	15	20	17	14	15	190	15.83	14.8	17	15.68
Innovación	15	13	18	16	15	14	15	15	19	17	15	15	187	15.58	15	16.25	15.29
Total	16.00	13.17	18.17	16.17	15.17	18.00	16.25	15.00	18.92	16.17	14.50	14.75		16.02	14.9	16.688	15.94

EMPLEADOS																				
	LGE1	LGE2	LGE3	LGE4	LGE5	LGE6	LGE7	LGE8	LGE9	LGE10	LGE11	LGE12	LGE13	LGE14	LGE15	LGE16	Sum	Media	Q1	Q3
Orientación al Logro	19	16	15	17	15	16	15	17	16	16	13	17	16	19	16	13	256	16.00	15	17
Comunicación	20	14	16	14	15	15	15	14	14	16	15	13	15	16	16	15	243	15.19	14	16
Liderazgo	17	16	19	17	15	15	15	16	16	18	15	19	17	19	15	20	269	16.81	15	18
Estructura	18	15	17	17	15	16	15	16	16	18	15	19	15	19	16	15	262	16.38	15	17
Condiciones y Métodos de Trabajo	17	14	15	15	15	15	16	15	15	16	19	17	16	18	18	20	261	16.31	15	17
Adiestramiento y Desarrollo	18	14	16	17	15	15	16	15	15	16	16	18	18	19	17	14	259	16.19	15	17
Autonomía Invidual	18	16	16	17	12	15	16	16	16	19	18	19	17	18	19	19	271	16.94	16	18
Confianza	17	16	17	17	16	15	15	15	15	15	15	17	17	17	14	17	255	15.94	15	17
Cooperación	18	15	18	18	15	15	15	14	14	17	17	20	18	19	17	16	266	16.63	15	18
Remuneración	15	15	8	12	15	13	12	13	14	15	14	16	13	17	14	11	217	13.56	13	15
Adaptación al Cambio	18	14	16	15	13	15	15	15	15	17	14	19	15	18	15	15	249	15.56	15	16
Innovación	18	15	16	16	12	15	14	15	15	12	15	15	17	18	14	14	241	15.06	14	16
Total	17.75	15	15.75	16	14.42	15	14.92	15.08	15.083	16.25	15.5	17.417	16.167	18.0833	15.9	15.75		15.88	15	16

RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA - AGENCIA LOS TEQUES

OBREROS														Media Total
LTO1	LTO2	LTO3	LTO4	LTO5	LTO6	LTO7	LTO8	LTO9	Sum	Media	Q1	Q3		
Orientación al Logro	20	19	20	17	15	20	20	17	15	163	18.11	17	20	18.00
Comunicación	16	15	16	13	16	16	16	11	12	131	14.56	13	16	15.78
Liderazgo	20	20	20	17	17	20	20	17	17	168	18.67	17	20	18.39
Estructura	20	19	20	16	14	20	20	14	16	159	17.67	16	20	17.67
Condiciones y Métodos de Trabajo	20	19	20	17	17	20	20	18	15	166	18.44	17	20	17.39
Adiestramiento y Desarrollo	20	20	20	14	15	20	20	17	16	162	18.00	16	20	17.39
Autonomía Invidual	20	20	20	16	15	20	20	17	16	164	18.22	16	20	17.67
Confianza	20	20	20	19	15	20	20	19	17	170	18.89	19	20	17.94
Cooperación	20	20	20	15	12	20	20	15	16	158	17.56	15	20	17.22
Remuneración	20	20	20	14	13	20	20	13	13	153	17.00	13	20	15.72
Adaptación al Cambio	16	20	16	13	17	16	16	17	16	147	16.33	16	17	16.33
Innovación	16	16	16	14	14	16	16	14	15	137	15.22	14	16	15.67
Total	19.00	19.00	19.00	15.42	15.00	19.00	19.00	15.75	15.33		17.39	15.417	19	17.10

EMPLEADOS														
LTE1	LTE2	LTE3	LTE4	LTE5	LTE6	LTE7	LTE8	LTE9	Sum	Media	Q1	Q3		
Orientación al Logro	19	17	19	19	20	16	17	18	16	161	17.89	17	19	
Comunicación	19	16	18	18	19	14	13	20	16	153	17.00	16	19	
Liderazgo	18	20	20	18	19	17	18	17	16	163	18.11	17	19	
Estructura	19	19	18	19	19	14	16	19	16	159	17.67	16	19	
Condiciones y Métodos de Trabajo	15	17	16	20	17	14	16	18	14	147	16.33	15	17	
Adiestramiento y Desarrollo	19	15	19	18	20	14	17	16	13	151	16.78	15	19	
Autonomía Invidual	17	16	16	19	18	17	16	20	15	154	17.11	16	18	
Confianza	16	18	15	17	18	15	19	20	15	153	17.00	15	18	
Cooperación	18	17	15	19	16	16	16	20	15	152	16.89	16	18	
Remuneración	15	15	15	15	15	12	13	19	11	130	14.44	13	15	
Adaptación al Cambio	17	18	17	19	19	15	17	17	8	147	16.33	17	18	
Innovación	18	17	18	16	19	13	14	15	15	145	16.11	15	18	
Total	17.50	17.08	17.17	18.08	18.25	14.75	16.00	18.25	14.17		16.81	16	18.083	

## RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA - AGENCIA TACARIGUA

	OBREROS								Sum	Media	Q1	Q3	Media Total
	TO1	TO2	TO3	TO4	TO5	TO6	TO7	TO8					
Orientación al Logro	20	20	18	20	16	18	18	20	150	18.75	18	20	17.95
Comunicación	17	20	16	18	19	18	19	20	147	18.38	17.75	19.25	17.15
Liderazgo	16	16	15	19	20	20	18	20	144	18.00	16	20	17.90
Estructura	20	20	20	19	20	19	20	20	158	19.75	19.75	20	19.00
Condiciones y Métodos de Trabajo	20	20	19	20	19	20	20	20	158	19.75	19.75	20	18.10
Adiestramiento y Desarrollo	20	20	16	19	18	18	20	20	151	18.88	18	20	17.70
Autonomía Invidual	20	20	19	20	20	20	19	20	158	19.75	19.75	20	18.30
Confianza	20	20	19	20	20	20	20	20	159	19.88	20	20	18.30
Cooperación	20	20	16	18	20	20	18	20	152	19.00	18	20	18.20
Remuneración	17	20	16	17	18	18	20	20	146	18.25	17	20	16.95
Adaptación al Cambio	17	16	14	20	19	20	20	20	146	18.25	16.75	20	17.25
Innovación	20	20	17	20	19	20	20	20	156	19.50	19.75	20	18.05
Total	18.92	19.33	17.08	19.17	19.00	19.25	19.33	20.00		19.01	18.98	19.33	17.90

	EMPLEADOS												Sum	Media	Q1	Q3
	TE1	TE2	TE3	TE4	TE5	TE6	TE7	TE8	TE9	TE10	TE11	TE12				
Orientación al Logro	19	17	17	19	20	11	15	16	18	20	19	18	209	17.42	16.8	19
Comunicación	18	16	18	18	17	9	14	19	16	19	17	15	196	16.33	15.8	18
Liderazgo	20	18	20	20	20	6	15	20	20	18	20	17	214	17.83	17.8	20
Estructura	20	18	20	20	19	12	15	19	20	20	20	19	222	18.50	18.8	20
Condiciones y Métodos de Trabajo	19	16	18	16	19	10	15	18	20	20	16	17	204	17.00	16	19
Adiestramiento y Desarrollo	18	16	17	19	20	8	15	18	18	20	17	17	203	16.92	16.8	18.25
Autonomía Invidual	18	18	18	20	20	7	15	17	20	19	19	17	208	17.33	17	19.25
Confianza	20	18	19	19	19	7	15	17	19	19	18	17	207	17.25	17	19
Cooperación	18	20	19	17	17	11	15	20	20	20	17	18	212	17.67	17	20
Remuneración	16	14	16	16	20	11	15	19	13	20	16	17	193	16.08	14.8	17.5
Adaptación al Cambio	17	19	18	16	19	6	15	17	18	19	19	16	199	16.58	16	19
Innovación	18	16	19	19	19	6	15	18	19	20	19	17	205	17.08	16.8	19
Total	18.42	17.17	18.25	18.25	19.08	8.67	14.92	18.17	18.42	19.50	18.08	17.08		17.17	17.1	18.688

## RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA - AGENCIA OCUMARE

	OBREROS										Media Total
	OO1	OO2	OO3	OO4	OO5	OO6	Sum	Media	Q1	Q3	
Orientación al Logro	19	18	15	14	14	15	95	15.83	14.25	17.25	15.87
Comunicación	18	19	20	18	19	15	109	18.17	18	19	17.80
Liderazgo	18	19	20	17	18	17	109	18.17	17.25	18.75	17.60
Estructura	19	17	18	19	13	15	101	16.83	15.5	18.75	16.27
Condiciones y Métodos de Trabajo	18	19	20	17	15	16	105	17.50	16.25	18.75	16.73
Adiestramiento y Desarrollo	19	20	20	19	14	15	107	17.83	16	19.75	17.13
Autonomía Invidual	20	20	20	18	16	15	109	18.17	16.5	20	17.80
Confianza	18	20	20	19	16	15	108	18.00	16.5	19.75	18.20
Cooperación	18	20	16	19	15	17	105	17.50	16.25	18.75	16.33
Remuneración	18	20	18	16	11	15	98	16.33	15.25	18	15.93
Adaptación al Cambio	20	20	19	20	14	15	108	18.00	16	20	17.47
Innovación	15	16	17	20	15	15	98	16.33	15	16.75	16.60
<b>Total</b>	<b>18.33</b>	<b>19.00</b>	<b>18.58</b>	<b>18.00</b>	<b>15.00</b>	<b>15.42</b>		<b>17.39</b>	<b>16.06</b>	<b>18.52</b>	<b>16.98</b>

	EMPLEADOS												
	OE1	OE2	OE3	OE4	OE5	OE6	OE7	OE8	OE9	Sum	Media	Q1	Q3
Orientación al Logro	16	13	16	18	15	16	15	15	19	143	15.89	15	16
Comunicación	17	14	17	19	19	17	17	18	20	158	17.56	17	19
Liderazgo	20	15	17	18	15	18	16	17	19	155	17.22	16	18
Estructura	19	14	15	17	14	16	15	13	20	143	15.89	14	17
Condiciones y Métodos de Trabajo	17	13	14	15	18	18	15	16	20	146	16.22	15	18
Adiestramiento y Desarrollo	17	18	16	17	17	16	16	15	18	150	16.67	16	17
Autonomía Invidual	17	17	14	20	19	19	16	16	20	158	17.56	16	19
Confianza	19	18	18	18	19	18	16	19	20	165	18.33	18	19
Cooperación	17	10	15	17	16	15	16	16	18	140	15.56	15	17
Remuneración	18	16	15	16	12	17	16	14	17	141	15.67	15	17
Adaptación al Cambio	17	18	16	20	17	15	15	16	20	154	17.11	16	18
Innovación	12	12	15	13	15	10	18	11	45	151	16.78	12	15
<b>Total</b>	<b>17.17</b>	<b>14.83</b>	<b>15.67</b>	<b>17.33</b>	<b>16.33</b>	<b>16.25</b>	<b>15.92</b>	<b>15.50</b>	<b>21.33</b>		<b>16.70</b>	<b>15.667</b>	<b>17.167</b>

## RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA - OFICINA PRINCIPAL

	EMPLEADOS																	Sum	Media	Q1	Q3
	OFE1	OFE2	OFE3	OFE4	OFE5	OFE6	OFE7	OFE8	OFE9	OFE10	OFE11	OFE12	OFE13	OFE14	OFE15	OFE16	OFE17				
Orientación al Logro	17	18	17	10	18	14	16	16	10	16	18	17	15	16	16	15	12	261	15.35	15	17
Comunicación	18	20	18	16	18	16	15	16	14	15	15	17	16	16	15	17	15	277	16.29	15	17
Liderazgo	18	19	16	18	19	15	15	16	12	16	14	18	15	14	16	15	14	270	15.88	15	18
Estructura	18	20	18	17	19	15	18	15	14	19	15	18	16	18	13	18	17	288	16.94	15	18
Condiciones y Métodos de Trabajo	13	18	16	17	16	13	15	13	10	15	14	17	16	14	15	15	17	254	14.94	14	16
Adiestramiento y Desarrollo	19	20	18	13	18	15	14	14	9	14	14	18	16	14	15	15	17	263	15.47	14	18
Autonomía Invidual	18	19	16	16	20	15	17	18	15	17	15	19	17	18	15	19	19	293	17.24	16	19
Confianza	18	17	16	17	19	15	19	17	13	17	15	19	15	16	15	18	15	281	16.53	15	18
Cooperación	17	19	19	16	17	16	16	19	14	13	15	19	15	15	15	16	16	277	16.29	15	17
Remuneración	16	16	20	13	18	14	11	11	5	12	12	18	15	12	10	11	16	230	13.53	11	16
Adaptación al Cambio	19	16	16	17	15	13	17	17	15	17	15	16	17	17	15	17	16	275	16.18	15	17
Innovación	16	18	17	14	13	13	17	15	14	17	13	18	16	15	13	16	18	263	15.47	14	17
<b>Total</b>	<b>17.25</b>	<b>18.33</b>	<b>17.25</b>	<b>15.33</b>	<b>17.50</b>	<b>14.50</b>	<b>15.83</b>	<b>15.58</b>	<b>12.08</b>	<b>15.67</b>	<b>14.58</b>	<b>17.83</b>	<b>15.75</b>	<b>15.42</b>	<b>14.42</b>	<b>16.00</b>	<b>16.00</b>		<b>15.84</b>	<b>15.33</b>	<b>17.25</b>

## ANEXO 5

### MATIZ DE RESULTADOS GENERALES

