

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO

**ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

PROPUESTA DE TRABAJO DE GRADO

*Diagnóstico del clima organizacional en Bobinados Occidente, C.A*

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello,

por:

**María Gabriela Vilorio Quintero**

Como requisito parcial para optar al grado de:

**ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

Realizado con la tutoría del profesor:

**Ricardo Petit**

Caracas, Octubre del 2008

## **AGRADECIMIENTO**

*Gracias a Dios por darme la voluntad de cerrar este capítulo.  
Gracias a todos los que de alguna manera me presionaron y me ayudaron a asumir el compromiso con  
la consultoría. Uds. saben quiénes son.*

## RESUMEN

*La directiva de la empresa Bobinados Occidente desea conocer cuáles factores del clima organizacional están afectando el desempeño de su organización, tomando en cuenta el hecho de que la empresa ha experimentado cambios en su modelo de gestión.*

*Como objetivo se tiene planteado realizar un diagnóstico de clima organizacional a fin de identificar los elementos que inciden de alguna manera (positiva o negativa) en el desempeño de la empresa.*

*Para alcanzar el objetivo expuesto se espera guiar al cliente por un proceso de consultoría que establece dos macro actividades, la primera denominada inicio, donde se tocan aspectos como contrato psicológico, exploración de la situación actual y planificación, y la segunda denominada diagnóstico propiamente, donde se aplicarán técnicas y herramientas de investigación de comportamiento, se analizarán los resultados y se consolidará en un informe para el cliente.*

*Culminado este proceso se espera apoyar al cliente en la definición y planificación de acciones que a corto y mediano plazo le permitirán mejorar.*

*El resultado de este estudio implicará una intervención de la organización y con alta probabilidad, implicará un cambio transformacional en la misma.*

*Palabras clave: diagnóstico, clima organizacional, empresas familiares*

## TABLA DE CONTENIDO

|   |           |
|---|-----------|
| <b>FASE DE PLANIFICACIÓN .....</b>                        | <b>6</b>  |
| 1.1 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO .....                      | 6         |
| 1.2 OBJETIVOS DEL PROYECTO .....                          | 6         |
| 1.2.1 OBJETIVO GENERAL .....                              | 6         |
| 1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....                         | 6         |
| 1.3 METODOLOGÍA PROPUESTA.....                            | 7         |
| 1.3.1 MARCO ORGANIZACIONAL.....                           | 7         |
| 1.3.2 MARCO METODOLÓGICO.....                             | 8         |
| 1.4 RESULTADOS ESPERADOS.....                             | 9         |
| 1.5 CONSIDERACIONES ÉTICAS.....                           | 10        |
| 1.6 CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN .....                         | 11        |
| 1.7 PRESUPUESTO.....                                      | 11        |
| 1.7.1 RECURSOS REQUERIDOS.....                            | 11        |
| 1.7.2 OFERTA ECONÓMICA.....                               | 12        |
| <b>FASE DE EJECUCIÓN .....</b>                            | <b>12</b> |
| 2.1 MÉTODOS PARA LA INVESTIGACIÓN DEL COMPORTAMIENTO..... | 12        |
| 2.2 PERCEPCIÓN, ACTITUD Y COMPORTAMIENTO .....            | 16        |
| 2.3 EL CLIMA ORGANIZACIONAL .....                         | 18        |
| 2.3.1 ¿QUÉ ES EL CLIMA ORGANIZACIONAL? .....              | 18        |
| 2.3.2 CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL .....      | 20        |
| 2.3.3 TIPOS DE CLIMA.....                                 | 21        |
| 2.3.4 MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....              | 23        |

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 2.3.5 | DIMENSIONES O FACTORES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL .....                       | 23 |
| 2.3.6 | DEFINICIÓN OPERACIONAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL .....                       | 28 |
| 2.4   | DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....   | 28 |
| 2.5   | EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL .....  | 29 |
| 2.6   | EL ROL DEL CONSULTOR EN DO.....   | 31 |
| 3.1   | PROPÓSITOS DEL DIAGNÓSTICO.....   | 32 |
| 3.2   | PLANIFICACIÓN DEL DIAGNÓSTICO .....   | 32 |
| 3.3   | PROCESO DE DIAGNÓSTICO.....   | 33 |
| 3.4   | RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO.....   | 38 |
| 3.4.1 | RESULTADOS DE LA ENTREVISTA NO ESTRUCTURADA.....                            | 38 |
| 3.4.2 | RESULTADOS DEL ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL .....                        | 46 |
|       | FASE DE EVALUACIÓN.....   | 60 |
| 4.1   | EVALUACIÓN DEL PROCESO GENERAL.....   | 60 |
| 4.2   | RELACIÓN ENTRE LO PLANIFICADO Y LO EJECUTADO .....                          | 60 |
| 4.3   | LOGRO DE LOS OBJETIVOS PLANTEADOS EN LA PROPUESTA DEL TRABAJO DE GRADO..... | 60 |
| 5.1   | CONCLUSIONES .....  | 62 |
| 5.2   | RECOMENDACIONES.....  | 63 |
|       | REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....  | 64 |
|       | ANEXOS.....   | 65 |

# FASE DE PLANIFICACIÓN

## CAPÍTULO I: PROPUESTA DE TRABAJO

### 1.1 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

La empresa Bobinados Occidente (BOCA), es una empresa dedicada al mantenimiento y reparación de transformadores eléctricos de distribución y potencia, teniendo como clientes principales las empresas eléctricas públicas del país.

En los últimos tres años la empresa ha experimentado cambios en su modelo de gestión debido a eventos poco previsibles. Dicha gestión ha incrementado las ventas y el volumen de trabajo impactando el desempeño de la organización. Por su parte, el nuevo estilo de liderazgo ha ocasionado que los procesos habituales se deban comunicar repetidas veces, generando re procesos, retrasos en las entregas y afectación del clima organizacional.

Dado esto, la directiva de Bobinados Occidente desea conocer cuáles factores del clima organizacional deberían mejorarse.

### 1.2 OBJETIVOS DEL PROYECTO

#### 1.2.1 OBJETIVO GENERAL

Realizar un diagnóstico de clima organizacional a fin de identificar los factores que inciden de alguna manera (positiva o negativa) en el desempeño de la empresa.

#### 1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

*1.2.2.1 Definir las técnicas de levantamiento de información adecuadas para la organización.*

*1.2.2.2 Adecuar un instrumento de clima organizacional que se adapte a las dimensiones de estudio relevantes para el cliente.*

1.2.2.3 *Aplicar el instrumento de clima organizacional.*

1.2.2.4 *Analizar hechos y resultados.*

1.2.2.5 *Generar un informe consolidado que identifique claramente los factores que afectan el desempeño de la organización.*

## **1.3 METODOLOGÍA PROPUESTA**

### **1.3.1 MARCO ORGANIZACIONAL**

- *Historia de la organización (Márquez, 2000)*

Bobinados Occidente, C.A. (BOCA), se fundó el 6 de Abril de 1984 en la Zona Industrial de Corpoindustria, en el Vigía, Edo. Mérida, como una empresa dedicada a la reconstrucción, mantenimiento y servicio de transformadores monofásicos de distribución. Para ello se plantea como premisa emplear insumos y repuestos nacionales e importados de primera calidad.

Su fundación ocurre después de un estudio de factibilidad económica en el segundo trimestre del año 83, que le permitió ser una empresa planificada para crecer de manera racional, tanto es así, que su experiencia la lleva a ampliar sus instalaciones en el año 2000 al servicio de transformadores de potencia.

A nivel gremial, la empresa ha sido miembro activo de la Asociación de Pequeños y Medianos Industriales y Artesanos (APymiya) del Vigía, Edo. Mérida, se encuentra afiliada a FEDEINDUSTRIA y al Fondo para la Normalización y Certificación de la Calidad (FONDONORMA). Dichas organizaciones sirven como fuente permanente de información tecnológica y económica como respaldo a la normativa para la fabricación y comercialización.

Dada esta trayectoria, en el año 2001, Bobinados Occidente recibe la prestigiosa certificación PLATINUM: ISO 9002 y COVENIN 3540 "Reconstrucción de Transformadores de Distribución de tipo aéreo".

- *Visión y misión (Márquez, 2000)*

**Visión:**

Nuestra meta principal es que Bobinados Occidente, C.A. afiance su futuro convirtiéndose en una empresa que produzca servicios de calidad, en permanente búsqueda de la excelencia, a la vanguardia en cuanto a la posición en el mercado, a través del mejoramiento continuo, disponibilidad y tiempo de sus servicios, situación que permitirá alcanzar el primer lugar de prestigio en nuestro ramo.

**Misión:**

Nuestra misión consiste en contribuir con el desarrollo económico del país, produciendo y comercializando de una forma pertinente y en concordancia con nuestros subcontratistas, la reconstrucción, mantenimiento y servicio de transformadores eléctricos, monofásicos de distribución y potencia, superando las expectativas de nuestros clientes.

- *Estructura jerárquica*

*Ver Anexo A*

## **1.3.2 MARCO METODOLÓGICO**

### *1.3.2.1 Inicio:*

- **Contacto con el cliente:** Reunión entre sistema cliente y sistema consultor, que tiene como objetivo establecer el contrato psicológico de la consultoría.
- **Diagnóstico preliminar:** Revisión de la documentación existente de la empresa, historia, cultura, procesos, certificaciones, etc.
- **Selección de técnicas y herramientas de diagnóstico:** Selección del un modelo organizacional. Revisión de técnicas de diagnóstico como entrevistas, cuestionarios, entre otros. Adecuación de las técnicas y herramientas seleccionadas a las características conocidas de la organización.

- Planificación de las actividades durante el proyecto: Establecer un cronograma de trabajo y los entregables que el cliente recibirá durante el proceso de consultoría.

#### 1.3.2.2 *Diagnóstico:*

- Realización de entrevistas y aplicación de herramientas de diagnóstico: Llevar a cabo reuniones o llamadas en conferencia con el personal de la empresa clave para la investigación. Aplicar un instrumento de clima tomando en cuenta las dimensiones de interés para la directiva.
- Análisis de hechos y datos: Consolidar y analizar los hechos y datos obtenidos.
- Información de resultados al cliente: Elaboración de un informe de diagnóstico que se presentará al sistema cliente en una sesión de trabajo.

## 1.4 RESULTADOS ESPERADOS

Una vez realizado el diagnóstico se espera que la organización identifique claramente qué factores del clima organizacional están afectando en mayor medida el desempeño de la empresa. Dado este conocimiento se le planteará a la organización un conjunto de acciones que serán priorizadas para ejecutarse en el corto, mediano y largo plazo, dando inicio a un diseño de intervención que les ayude a disminuir los re procesos y mejore en cierta medida el clima organizacional.

Como implicaciones, se espera que inicie dentro de la organización un cambio transformacional que en el largo plazo establezca el nuevo modelo de gestión y de manera racional impulse el crecimiento de la empresa en el área de mantenimiento y reparación de transformadores de potencia, a fin de incursionar en nuevos nichos del mercado que actualmente son acaparados por la minoría de las empresas del sector.

## 1.5 CONSIDERACIONES ÉTICAS

Tomando como base lo expuesto por Louis White y Kevin Wooten (French y Bell, 1996), se tomarán en cuenta las siguientes consideraciones éticas:

Se evitará al momento de realizar el proceso de consultoría:

- Exposición falsa de las habilidades del consultor
- Ineptitud profesional/técnica
- Mal empleo de los datos
- La connivencia
- Perjudicar a determinada persona en beneficio de otra
- La coerción
- Ejercer algún tipo de presión
- Prometer resultados que no son realistas

En cuanto a los aspectos legales a tomar en cuenta, serán los incluidos en las normativas, de la ley venezolana:

- Ley Orgánica del Trabajo y su reglamento
- Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo y su reglamento
- Cualquier otra ley que repercuta en los aspectos legales del proyecto.

Además, se contemplan las consideraciones éticas indicadas para las sociedades profesionales relacionadas con el estudio.

## 1.6 CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN

| Fase        | Duración (meses) | Duración (horas) |
|-------------|------------------|------------------|
| Inicio      | 1,5              | 15               |
| Diagnóstico | 1,5              | 15               |

## 1.7 PRESUPUESTO

### 1.7.1 RECURSOS REQUERIDOS

#### 1.7.1.1 *Logísticos*

- Sala de conferencia
- Video Bean
- Material de oficina
- Refrigerios
- Traslado y hospedaje del equipo consultor

#### 1.7.1.2 *Humanos*

- Dos consultores junior
- Un consultor experto
- Persona contacto en la empresa

## 1.7.2 OFERTA ECONÓMICA

Horas hombre = VBF 9.000

*(Sin costo para el cliente dados los fines académicos de la consultoría)*

# FASE DE EJECUCIÓN

## CAPÍTULO II: MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL

### 2.1 MÉTODOS PARA LA INVESTIGACIÓN DEL COMPORTAMIENTO

Cuando se plantean problemas de investigación asociados a las ciencias del comportamiento, nos enfrentamos a la selección del método más apropiado para realizar dicha investigación. Sin embargo, no es tan directa la utilización de los métodos de investigación científica o el uso de un diseño experimental verdadero (Kerlinger, F. N., 1988).

Teniendo en cuenta que el trabajo de grado para el título de especialización es aquél que a partir de un conocimiento de la teoría general de la administración o algunas de sus funciones, desarrolla aplicaciones para resolver problemas de tipo profesional (Yáber, 1998), resulta como método de investigación más adecuado el de la investigación aplicada; específicamente, la investigación-acción, por el propósito concreto que se persigue en este trabajo.

“La investigación-acción tiene como propósito investigar la condición actual y condición deseada de un grupo, equipo, proyectos, programas, unidades o la organización en su conjunto, para luego realizar intervenciones que conduzcan al mejoramiento de su gestión para lograr la condición deseada.” En la definición anterior, expuesta por Guillermo Yáber et al (Yáber, 1998), el modelo de investigación-acción se orienta claramente a la

consecución de los resultados esperados en este trabajo, por lo que es el modelo seleccionado para plantear el marco metodológico expuesto en la sección 1.3.2.

Entre las herramientas consideradas para la investigación de la condición actual de la organización, se revisaron las siguientes:

#### 2.1.1 Investigación por encuesta

Consideraciones que resultan de interés en este tipo de investigación son las siguientes (Kerlinger, F. N., 1988):

- (1) “La investigación por encuesta estudia poblaciones (o universos) grandes o pequeñas, por medio de la selección y estudio de muestras tomadas de la población, para descubrir la incidencia, distribución e interrelaciones relativas de variables sociológicas y psicológicas.”
- (2) “La investigación por encuesta quizá se adapta más a la obtención de hechos personales y sociales, creencias y actitudes.”

A pesar de que no se diseñó una encuesta como tal, sino que se trabajó con la técnica de entrevista e inventario, las consideraciones anteriores sirvieron para tener en cuenta los errores que el muestreo puede implicar, lo que condujo a la intervención de la población completa de la empresa para el diagnóstico, por tratarse de un tamaño completamente manejable (15 personas).

Las encuestas, según (Kerlinger, F. N., 1988) pueden ser clasificadas de acuerdo con los siguientes métodos para obtener información: entrevista personal, cuestionario enviado por correo, por panel y por teléfono.

Según el mismo autor “las encuestas telefónicas son poco recomendables, excepto por su velocidad y bajo costo; especialmente cuando el entrevistador no es conocido por el entrevistado; el primero está limitado por una posible falta de respuesta, de cooperación y por la renuencia a responder preguntas que no sean simples ni superficiales. Sin embargo, en ocasiones las llamadas telefónicas pueden ser útiles para obtener información esencial para un estudio. Su defecto principal es, obviamente, la incapacidad de obtener información detallada.”

Es justamente este método de obtener información, el de la entrevista telefónica, el que resulta fundamental tener en cuenta ya que forma parte del proceso de diagnóstico diseñado, pues a pesar de los riesgos que señala

el autor, las ventajas de velocidad y bajo costo permitieron al equipo consultor salvar las distancias entre El Vigía y Caracas, así como obtener información de interés en los tiempos estimados.

### 2.1.2 Entrevistas e inventarios

Esta es otra de las herramientas de investigación revisadas, siendo una de las más útiles para el equipo consultor durante el diseño del diagnóstico.

Como definición de entrevista tenemos que “es una situación interpersonal cara a cara donde una persona (el entrevistador) le plantea a otra persona (el entrevistado) preguntas diseñadas para obtener respuestas pertinentes al problema de investigación.” (Kerlinger, F. N., 1988)

Según el mismo autor (Kerlinger, F. N., 1988), “... una entrevista sirve para tres propósitos principales:

1. Como un dispositivo exploratorio para ayudar a identificar variables y relaciones, para sugerir hipótesis y para guiar otras fases de investigación.
2. Ser el principal instrumento de la investigación. En dicho caso, en el inventario de entrevista se incluyen preguntas diseñadas para medir las variables de la investigación. Estas preguntas se consideran después como reactivos en un instrumento de medición, más que como meros dispositivos para reunir información.
3. Puede complementar otros métodos: hacer un seguimiento de resultados inesperados, validar otros métodos y profundizar en las motivaciones de entrevistados y en las razones por las que responden como lo hacen.”

Tanto el primer como segundo propósito de la entrevista se alinean completamente al propósito del diseño de diagnóstico organizacional que se está presentando, pues una vez exploradas las diferentes variables de la organización según el modelo de organización socio técnica (primer propósito) se dispara la siguiente fase de la investigación que es la medición de clima organizacional, cuyos resultados darán pie a un proceso de intervención que influirá en el mejoramiento del clima laboral de la empresa.

Según (Kerlinger, F. N., 1988) “Existen dos tipos generales de entrevista: la estructurada y la no estructurada, o estandarizada o no estandarizada... En la entrevista estandarizada las preguntas, su secuencia y su redacción son fijas.”

A fin de explorar la situación actual de la empresa, se indagó en cuanto a la percepción de los líderes aplicando una entrevista no estructurada. Para ello se tomó en consideración que “Las entrevistas no estandarizadas son más flexibles y abiertas. A pesar de que los propósitos de investigación determinan las preguntas planteadas, su contenido, secuencia y redacción están en manos del entrevistador... Ello no significa que una entrevista no estandarizada sea casual; debe ser planteada tan cuidadosamente como la estandarizada... entrevistas no estructuradas obtienen información que las entrevistas estructuradas no ofrecen... Las entrevistas no estructuradas algunas veces se denominan entrevistas profundas. Son especialmente útiles para realizar estudios exploratorios.” Justamente para anular la casualidad de la entrevista no estructurada, se diseñaron preguntas, como se mencionó anteriormente, tomando como patrón de referencia el modelo de organización socio técnica que se ajusta completamente a la dinámica de Bobinados Occidente.

Adicionalmente se empleó una entrevista estructurada (inventario o cuestionario) para investigar la percepción de todo el personal con respecto a las dimensiones de clima organizacional que resultaron de interés para el cliente. Cumpliendo con la rigurosidad de la investigación, se seleccionó un cuestionario válido y confiable, desarrollado durante el curso de “Instrumentos del desarrollo organizacional”, materia que compone el pensum de estudio de la especialización en desarrollo organizacional de la Universidad Católica Andrés Bello. Dicho cuestionario, fue elaborado para el estudio del clima organizacional en función a la percepción de seis dimensiones: liderazgo, estructura, reconocimiento y recompensa, comunicación, trabajo en equipo e identidad.

A fin de hacer tal cuestionario mucho más accesible al personal obrero, en cuanto a sencillez y claridad, se realizaron pequeños ajustes de redacción a algunos ítems sin alterar la esencia de los mismos. Adicionalmente, se eliminaron ítems relacionados con la dimensión de “reconocimiento y recompensa” que no resultaron de interés para el cliente.

Los reactivos considerados para definir la escala del cuestionario, son de tipo Likert (de acuerdo-en desacuerdo) que obedece al tipo de respuesta independiente. “Independencia aquí significa que la respuesta de una persona a un reactivo no está relacionada con su respuesta a otro reactivo.... El sujeto responde cada reactivo libremente, con un rango de dos o más respuestas posibles, de las cuales puede elegir sólo una.” (Kerlinger, F. N., 1988)

Como fortaleza y a la vez debilidad de esta técnica, se tiene el hecho de que “gran cantidad de la información requerida en la investigación social científica se obtiene de los entrevistados por medio de preguntas directas...

No obstante, existe información de naturaleza más difícil que los entrevistados quizá no estén dispuestos a dar fácil y directamente...”

## 2.2 PERCEPCIÓN, ACTITUD Y COMPORTAMIENTO

En algunos de los conceptos mencionados anteriormente y en los que se mencionarán más adelante se referencia de manera natural la percepción y de manera más sublime la actitud y el comportamiento, cuya modificación es el objetivo final de toda intervención que toma como base el diagnóstico de clima organizacional. Es por esta razón que resulta clave contar con definiciones precisas de estos tres elementos clave en la investigación social.

2.2.1 “La percepción comprende esencialmente dos procesos (Bruner y cols., 1958): 1) La re codificación o selección del enorme caudal de información de datos que nos llega del exterior, reduciendo su complejidad y facilitando su almacenamiento y recuperación en la memoria... 2) un intento de ir más allá de la información obtenida, con el fin de predecir acontecimientos futuros y, de ese modo, evitar o reducir la sorpresa.” (Moya, M)

“La percepción puede definirse como un proceso por el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle un significado a su ambiente.” (Cantril, H)

### 2.2.2 Factores que influyen en la percepción

En cuanto al perceptor (Moya, M.) “la investigación ha demostrado cómo los objetivos que persiguen los perceptores modelan los procesos cognitivos asociados a la percepción de personas... Las metas de quien percibe no sólo influyen en cómo se procesa la información recibida, sino también en el tipo de información que es buscada. Jones y Thibaut (1958) dividieron en tres categorías los tipos de metas... a) probar o confirmar sus propios valores... b) comprender a la otra persona y las causas de su conducta; y c) determinar si la conducta de la otra persona se ajusta a alguna regla o norma o, por el contrario, la viola. El tipo de metas que predomine en una determinada situación influirá en todo el proceso perceptivo.”

Adicionalmente, la interpretación del perceptor “está influida en gran medida por sus características personales... Entre las características personales más relevantes que afectan la percepción están las actitudes, las motivaciones, los intereses, las experiencias pasadas y las expectativas...”

En cuanto al objetivo, se dice que “las características del objetivo que se está observando pueden afectar lo que la gente percibe. Es más probable que, en un grupo, las personas gritonas sean más notables que las silenciosas...”

En cuanto a la situación, se dice que “el contexto en el cual vemos los objetos o eventos es importante. Los elementos alrededor del ambiente influyen en nuestras percepciones.” (Cantril, H.)

### 2.2.3 Actitudes y comportamiento (Moya, M.)

“Las actitudes son asociaciones entre objetos actitudinales y las evaluaciones de estos objetos. Todavía más sencillo, las actitudes son evaluaciones duraderas de diversos aspectos del mundo social, evaluaciones que se almacenan en la memoria.”

“¿Por qué son importantes las actitudes? Por dos simples razones. En primer lugar, influyen fuertemente en el pensamiento social o forma en que pensamos sobre la información social y la procesamos. Las actitudes a menudo funcionan como esquemas, marcos cognitivos que poseen y organizan la información sobre conceptos específicos, situaciones o acontecimientos.”

“Las actitudes pueden influir poderosamente en nuestro pensamiento social y en las conclusiones e inferencias a las que llegamos.”

“Si las actitudes influyen en el comportamiento, conocer alguna cosa sobre éstas nos puede ayudar a predecir el comportamiento de las personas en muchos contextos.”

“Las actitudes se aprenden... Pero,... un pequeño pero creciente conjunto de datos sugiere que las actitudes pueden estar también influidas por factores genéticos.”

#### 2.2.4 Influencia de las actitudes en el comportamiento

“Comportamiento planificado: los individuos consideran las implicaciones de sus acciones antes de decidir realizar diversos comportamientos.”

“Proceso actitud-comportamiento: influencia de las actitudes y el conocimiento almacenado (qué es apropiado en una situación dada) en la definición de la presente situación; esta definición, a su vez, influye en el comportamiento observado.”

## 2.3 EL CLIMA ORGANIZACIONAL

### 2.3.1 ¿Qué es el Clima Organizacional?

El concepto de clima laboral requiere una clarificación conceptual y metodológica, pues resulta ambiguo desde el punto de vista científico.

En primer lugar, se puede decir que el clima es un conjunto de condiciones que caracterizan una situación o de circunstancias que rodean a una persona.

Otra definición se refiere al clima organizacional como la forma en que un empleado percibe el ambiente que lo rodea. Está relacionado con las características del medio ambiente de trabajo, las cuales son percibidas, directa o indirectamente por los trabajadores y causan repercusiones en el comportamiento laboral (Brunet, 1987).

El Clima Organizacional también puede ser definido como una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales individuales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.) (Goncalves, 1997).

Por su parte, Yáber (1997) define al clima organizacional como las percepciones individuales de los procedimientos y prácticas de la organización. El medio ambiente interno (psicosocial) de una organización tal y como es percibido individualmente por sus miembros.

Litwin y Stringer (1968) sostienen que el clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente percibido o experimentado por los miembros de la organización y que éste influye en su comportamiento.

Es importante destacar el término “comportamiento organizacional”, ya que la forma de comportarse de 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 la organización (Brunet, 1987).

El clima organizacional también puede ser concebido como la percepción que tienen las personas del total de las variables que intervienen en la situación de trabajo, esto es cómo interpreta el participante los datos de la realidad laboral (extraído en marzo 2007 desde <http://rhmagazine.com>).

El clima laboral es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, las máquinas que se utilizan y la propia actividad de cada persona (gestiopolis.com). La percepción del clima por parte de un empleado consiste en la respuesta a la pregunta ¿Te gusta trabajar en esa organización? (Brunet, 1987).

Dadas las múltiples definiciones del concepto de clima organizacional, en el presente trabajo se utiliza la definición que integra a las definiciones descritas anteriormente, establecida por Espósito et al (2007):

**“El clima es la percepción que tiene un individuo de las variables físicas y sociales del medio ambiente de la organización a la cual pertenece”.**

Las características de la organización son relativamente estables en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma organización, esto afecta el comportamiento y la percepción del individuo tanto dentro como fuera de una organización.

Hay tres enfoques diferentes de investigar el clima (Brunet, 1987), los cuales se refieren a:

a) La medida múltiple de atributos organizacionales: se refiere a los productos, servicios, organigrama, tamaño de la empresa, rendimiento de empleados, análisis de tasa de rotación, ausentismo, número de accidentes, entre

otros). Esta medida es objetiva pero no demuestra cómo se vinculan sus propiedades unas con otras, ni la interpretación que el individuo hace de su situación en el trabajo.

b) La medida perceptiva de los atributos organizacionales: se vincula con los valores, actitudes y opiniones personales de los empleados y su grado de satisfacción. El individuo percibe el clima únicamente en función de las necesidades que la empresa le puede satisfacer. Puede cambiar según el humor de la gente y depende más de las características personales que de los factores organizacionales. El clima se vuelve entonces sinónimo de opiniones personales.

c) La medida perceptiva de los atributos individuales. Está definida como una serie de características que a) son percibidas a propósito de una organización y/o sus departamentos y b) pueden ser deducidas según la forma en la que la organización y/o sus departamentos actúan (consciente e inconscientemente) con sus miembros y con la sociedad. Contempla que las variables propias de la organización, como la estructura y el proceso organizacional, interactúan con la personalidad del individuo para producir sus percepciones.

De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral (Goncalves, 1997).

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Estas percepciones dependen, en buena medida, de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

De esta manera, los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima (Patterson y cols, 2005).

### 2.3.2 Características del Clima Organizacional

Para comprender mejor este constructo, resulta necesario describir las características del Clima Organizacional.

- El clima laboral se puede evaluar.

- El clima laboral se puede mejorar.
  
- El clima organizacional es relativamente permanente en el tiempo, se diferencia de una organización a otra dentro de una misma empresa. Sin embargo, tiene una connotación de continuidad pero no de forma tan permanente como la cultura, por lo tanto, puede cambiar después de una intervención particular (Brunet, 1987).
  
- El clima laboral es la llave a la mejora de rendimiento y de resultados.
  
- La percepción es individual y subjetiva, por lo tanto es variable y capaz de contagio. Sin embargo, la percepción se basa siempre sobre datos objetivos de la realidad percibidos directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
  
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

### 2.3.3 Tipos de Clima

Se ha encontrado que dentro y fuera de una empresa pueden haber varios climas organizacionales diferentes (Brunet, 1987).

Likert (1967) propone una teoría de análisis y diagnóstico del sistema organizacional que abarca cuatro tipos de clima organizacional:

I. Clima Autoritario- Explotador: Es aquél en que la dirección no tiene confianza en sus empleados, la mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen de manera descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, castigos, amenazas, ocasionalmente recompensas y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Las actitudes de los empleados suelen ser hostiles y se desarrolla una organización informal. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que las comunicaciones de la dirección con sus empleados no existen más que en forma de órdenes e instrucciones específicas.

II. Clima Autoritario–Paternalista: Es aquel en el cual la dirección tiene confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los niveles inferiores. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados, sin embargo da la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

III. Clima Participativo-Consultivo: Es aquel donde las decisiones generales se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. Por lo general la dirección tiene confianza en sus empleados, la comunicación es de tipo descendente, las recompensas y los castigos ocasionales se utilizan para motivar a los trabajadores, tratando de satisfacer las necesidades de prestigio y de estima. Los procesos de control se delegan de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores. Presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

IV. Clima Participativo – En grupo: Es aquel donde los procesos de toma de decisión están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La dirección tiene plena confianza en sus empleados, existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados, la comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, el establecimiento y evaluación de objetivos y el mejoramiento de los métodos de trabajo. Hay muchas responsabilidades acordadas en los niveles inferiores. Las organizaciones formales e informales son frecuentemente las mismas. Todos los empleados y el personal directivo forman un equipo para alcanzar los objetivos y fines de la organización.

Likert (1967) postula que el clima participativo es, de todos los tipos, el que puede facilitar la eficacia individual y organizacional, por lo que su teoría tiene un valor prescriptivo.

Los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto que se asocia a una organización que se percibe como dinámica, es capaz de alcanzar sus objetivos, procurando cierta satisfacción de las necesidades sociales de sus miembros y la interacción con la directiva para tomar decisiones.

Por su parte, los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, el cual caracteriza a una organización burocrática y rígida en la que los empleados experimentan una insatisfacción grande frente a su labor y la

empresa. Existe desconfianza y las relaciones interpersonales son muy tensas. Las empresas centralizadas y fuertemente jerarquizadas tienen una tendencia a producir climas cerrados, autoritarios, rígidos, forzados y fríos.

Cabe señalar la correspondencia existente con las Hipótesis de McGregor (teorías X y Y) y los sistemas y tipos de clima propuestos por Likert (1967).

#### 2.3.4 Medición del clima organizacional

Como se vio anteriormente, el clima está formado por numerosos componentes, ya que es de naturaleza multidimensional, debido a que la organización constituye una especie de microsociedad (Brunet, 1987).

El clima Organizacional puede ser medido evaluando los resultados de la organización (tasa de rotación, ausentismo). Estos indicadores, si se quiere, son más objetivos, pero los resultados observados pueden no estar relacionados con el clima existente (Brunet, 1987).

A su vez, los instrumentos de medida más frecuentemente utilizados son los cuestionarios. La calidad de un cuestionario reside en el número y el tipo de dimensiones que mide. Cuanto más permita un instrumento filtrar las dimensiones importantes y pertinentes de la organización estudiada, más eficaz será (Brunet, 1987; Patterson y Cols, 2005).

Es por ello que se utiliza un instrumento válido y confiable con las dimensiones de interés para el cliente.

#### 2.3.5 Dimensiones o Factores del Clima Organizacional

Las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Por esta razón, para llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional es conveniente conocer las diversas dimensiones que han sido investigadas por estudiosos interesados en definir los elementos que afectan el ambiente de las organizaciones.

Los investigadores no se han puesto de acuerdo en cuanto al tipo de dimensiones que tienen que ser evaluadas en un cuestionario de Clima Organizacional. El número de dimensiones es bastante heterogéneo, va de 2 a 11 aproximadamente. No obstante, ciertas dimensiones coinciden entre sí. Por ejemplo, existe acuerdo en que el estilo de liderazgo es el principal determinante del clima. Así como las oportunidades de promoción, la ambigüedad de los papeles, los mecanismos de comunicación y de motivación, los cuales representan dimensiones del clima que pueden influir fácilmente en el alcance de los fines que se fijó el empleado (Brunet, 1987).

Del mismo modo, existe consenso en que un instrumento de medición del clima organizacional debe cubrir al menos 4 dimensiones:

- a. Autonomía Individual. Esta dimensión incluye la responsabilidad, la independencia de los individuos y la rigidez de las leyes de la organización. El aspecto primordial de esta dimensión es la posibilidad del individuo de ser su propio patrón y de conservar para él mismo un cierto grado de decisión.
- b. Grado de estructura que impone el puesto. Esta dimensión mide el grado al que los individuos y los métodos de trabajo se establecen y se comunican a los empleados por parte de los superiores.
- c. Tipo de recompensa. Se basa en los aspectos monetarios y las posibilidades de promoción.
- d. Consideración, agradecimiento y apoyo. Estos términos se refieren al estímulo y al apoyo que un empleado recibe de su superior.

Likert (1967) fue un pionero en la elaboración de cuestionarios de clima y construyó el perfil del clima organizacional, compuesto por 8 factores:

- a. Métodos de Mando: Es la forma en que la dirección ejerce la autoridad frente al personal.
- b. Fuerzas Motivacionales: Forma en que la dirección motiva a los empleados a trabajar de forma unida, en grupos o de manera individual (confianza o desconfianza, miedo, temor, actitudes hostiles, sentimientos de responsabilidad, dinero, ego, estatus social, satisfacción).
- c. Proceso de Influencia: Importancia de la interacción supervisor/subordinado en el establecimiento de los objetivos.
- d. Proceso de Establecimiento de Objetivos: Si la dirección toma o no en cuenta a los empleados, existe resistencia, aceptación, participación.

- e. Modos de Comunicación: forma en que se comunica la dirección con el personal, (poco, mucho, ascendente, descendente, lateral o ambas).
- f. Proceso de Toma de Decisiones: al momento de tomar una decisión en dónde se realiza, quienes participan y la pertinencia de la decisión.
- g. Proceso de Control: la forma en que la dirección supervisa o no al personal a su cargo.
- h. Rendimiento y Perfeccionamiento: Planificación y formación deseada.

Por su parte, Litwin y Stringer (1968) postulan la existencia de nueve dimensiones que explican el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

- a. Estructura: percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones que enfrentan en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.
- b. Responsabilidad (Empowerment): Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.
- c. Recompensa: Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
- d. Desafío: Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
- e. Relaciones: Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
- f. Cooperación: Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

- g. Estándares: Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que ponen las organizaciones sobre las normas de rendimiento.
- h. Conflictos: Es el grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surgen.
- i. Identidad: Es el sentimiento de pertenencia a la organización y de que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. Es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Schneider y Bartlett (1968) formularon otro cuestionario para medir la percepción del clima en empresas de seguros en función de 6 dimensiones:

- a. Apoyo patronal: interés del superior en el progreso de sus empleados, en apoyarlos y mantener un espíritu amistoso de cooperación.
- b. Estructura: presión ejercida por el supervisor para que los agentes respeten presupuestos, conozcan productos a la venta y acaparen clientes.
- c. Implicación con nuevos empleados: preocupación de la empresa en cuanto a la selección y formación de nuevos agentes.
- d. Conflictos intragerencias: grupos que ponen en entredicho la autoridad de los administradores.
- e. Autonomía de los empleados: grado de autonomía que tienen los empleados.
- f. Grado de satisfacción general: grado de satisfacción de los empleados en su trabajo u organización.

Por otra parte, Pritchard y Karasick (1973) hallaron 11 factores:

- a. Autonomía. Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.
- b. Conflicto y cooperación. Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.
- c. Relaciones sociales. Se trata aquí del tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.
- d. Estructura. Esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.
- e. Remuneración. Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores.

- f. Rendimiento. Es la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.
- g. Motivación. Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.
- h. Estatus. Se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización le da a estas diferencias.
- i. Flexibilidad e innovación. Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.
- j. Centralización de la toma de decisiones. Analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.
- k. Apoyo. Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.

Moos e Insel (1974) elaboraron un cuestionario llamado The Work Enviromental Scale, compuesto por 10 factores: implicación, cohesión, apoyo, autonomía, tarea, presión, claridad, control, innovación y confort. Mientras que Bowers y Taylor (1970) en la Universidad de Michigan encontraron 5 grandes dimensiones:

- a. Apertura a los cambios tecnológicos. Se basa en la apertura manifestada por la dirección frente a los nuevos recursos o a los nuevos equipos que pueden facilitar o mejorar el trabajo a sus empleados.
- b. Recursos Humanos. Se refiere a la atención prestada por parte de la dirección al bienestar de los empleados en el trabajo.
- c. Comunicación. Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.
- d. Motivación. Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización.
- e. Toma de decisiones. Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización así como el papel de los empleados en este proceso.

Por su parte, Espósito et al (2007) delimitaron siete (6) dimensiones para el análisis del clima organizacional:

- a. Liderazgo: proceso de dirigir a otros para el logro de los objetivos de la organización.

- b. Reconocimiento y Recompensa: Sistemas de motivación, remuneración, incentivos, premios y estatus social alcanzado por el empleado.
- c. Estructura: Claridad en la definición de responsabilidades, cargos y roles de la organización.
- d. Comunicación: Forma en que la organización se comunica con el personal, así como los canales, códigos y medios con que cuenta y utiliza para facilitar los procesos de divulgación e intercambio de información.
- e. Trabajo en Equipo: Relaciones de cooperación, cohesión, armonía, dinamismo, confianza y apoyo entre todos los niveles de la organización (pares, jefes, colaboradores y unidades de trabajo), para el logro de los objetivos comunes.
- f. Identidad: Grado de pertenencia y compromiso de los empleados con la organización.

#### 2.3.6 Definición Operacional del Clima Organizacional

La sumatoria de los puntajes obtenidos en cada uno de los ítems que componen cada uno de los 6 factores de la escala de clima Laboral. Las puntuaciones de cada factor se ubican en un continuo donde los puntajes más altos se refieren a una percepción más favorable del clima, y los puntajes más bajos indican una percepción menos favorable.

## 2.4 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Al hablar de “diagnóstico” inmediatamente se nos viene a la mente la labor de un médico, y es justamente en ese ámbito que el diccionario de la real academia española define este término.

m. Med. Arte o acto de conocer la naturaleza de una enfermedad mediante la observación de sus síntomas y signos. Extraído en Abril 2008 desde

[http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO\\_BUS=3&LEMA=diagnóstico](http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=diagnóstico)

En el ámbito organizacional, el diagnóstico en mi opinión muy personal, es el arte de conocer la naturaleza de una variación negativa o positiva en el desempeño de la empresa. Y en esta definición un tanto improvisada, quisiera enfatizar el hecho de que el diagnóstico es un arte, pues cada consultor decidirá la paleta de técnicas y herramientas con las que abordará la labor de investigación.

Por su parte French y Bell (1996) nos dicen que el “diagnóstico representa una recopilación continua de datos acerca del sistema total o de sus subunidades, y acerca de los procesos y la cultura del sistema y de otros objetivos de interés... El primer paso es diagnosticar el estado del sistema en lo concerniente al foco de interés del cliente.”

#### 2.4.1 Objetivos del diagnóstico de clima organizacional

Particularmente, los objetivos que se persiguen al analizar y diagnosticar el clima de una organización son:

- Obtener retroalimentación acerca de la dinámica organizacional.
- Evaluar cuáles son las posibles fuentes de conflicto.
- Dar comienzo y mantener un cambio que indique sobre qué elementos específicos deben dirigirse sus intervenciones.
- Fomentar el desarrollo de la organización y prever posibles problemas.
- Diferenciar los distintos climas percibidos por los diferentes departamentos que coexisten en una organización y cómo afectan esas diferencias.
- Aumentar la interacción y comunicación entre individuos y grupos.
- Confrontar y abordar las diferencias en creencias, sentimientos, actitudes, valores o normas, con el fin de eliminar los obstáculos para una interacción efectiva.

## 2.5 EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Cuando se quiere hablar del desarrollo organizacional (DO) no es sencillo encontrar una única definición aceptada, sin embargo, existe un acuerdo general sobre su naturaleza y características.

French y Bell hacen un esfuerzo en sintetizar las ideas de varios autores y nos dicen que “el DO es un campo de las ciencias de la conducta aplicada en relación con el cambio planificado... el objetivo del cambio es la organización total del sistema... Las metas del DO son una efectividad de la organización y un desarrollo individual cada vez mayores.” Además rescatan lo siguiente: “En el DO, los miembros de la organización critican de modo sistemático la forma en la cual se están desempeñando, con el fin de aprender a hacerlo mejor... Varias definiciones hacen hincapié en la importancia de los procesos de la organización... Vaill describe al DO como un

“proceso para mejorar los procesos”... varias definiciones subrayan el papel decisivo de la cultura de la organización”.

De estas diferentes ideas, French y Bell proponen una definición que incluye características importantes para la evolución de este campo de estudio tanto en la actualidad como en el futuro:

“El desarrollo organizacional es un esfuerzo a largo plazo, guiado y apoyado por la alta gerencia, para mejorar la visión, la delegación de autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de problemas de una organización, mediante una administración constante y de colaboración de la cultura de la organización – con un énfasis especial en la cultura de los equipos de trabajo naturales y en otras configuraciones de equipos – utilizando el papel del consultor-facilitador y la teoría y la tecnología de las ciencias de la conducta aplicada, incluyendo la investigación-acción.”

Luego resaltan las “principales características que distinguen al desarrollo organizacional:

1. El DO se enfoca en la cultura y los procesos.
2. Específicamente, el DO fomenta la colaboración entre los líderes de la organización y los miembros en la administración de la cultura y de los procesos.
3. Los equipos de todas clases son de una importancia particular para el desempeño de las tareas y son los objetivos de las actividades del DO.
4. El DO se concentra primordialmente en el aspecto humano y social de la organización y, al hacerlo, interviene también en los aspectos tecnológicos y estructurales.
5. La participación y el compromiso de todos los niveles de la organización en la resolución de problemas y en la toma de decisiones son los sellos del DO.
6. El DO se concentra en el cambio del sistema total y considera las organizaciones como sistemas sociales complejos.
7. Los practicantes del DO son facilitadores, colaboradores y coaprendices con el sistema cliente.
8. Una de las metas de primer orden es lograr que el sistema cliente sea capaz de resolver por sí mismo sus problemas, mediante la enseñanza de las habilidades y el conocimiento del aprendizaje continuo por medio de métodos auto-analíticos. El DO considera al mejoramiento de la organización como un proceso permanente en el contexto de un entorno en constante cambio.

9. El DO se basa en un modelo de investigación-acción con una extensa participación de los miembros del sistema cliente.
10. El DO adopta una perspectiva del desarrollo que busca el mejoramiento tanto de los individuos como de la organización. Tratar de crear soluciones “en las que todos ganan” es una práctica común en los programas de DO.”

## 2.6 EL ROL DEL CONSULTOR EN DO

Según Herbert A. Shepard, quien es citado por French y Bell (1996), en un enfoque de investigación-acción el rol del consultor asume una forma especial:

“El rol es ayudar al gerente a planificar sus acciones y diseñar sus procedimientos de indagación de los hechos de tal manera que pueda aprender de ellos, que sirvan a fines tales como convertirse en un gerente más hábil, establecer objetivos más realistas, y descubrir mejores formas de organizar. En este sentido, el personal interesado en el seguimiento son los consultores de la investigación. Su tarea es ayudar a los gerentes a formular los problemas gerenciales como experimentos.”

Por su parte, Tom Lambert en manual de consultoría (2000), describe el rol del consultor como se indica:

“El rol que asume el consultor en cualquier trabajo que se compromete a realizar ha de ser coherente con las necesidades y la situación del cliente, y con las habilidades, conocimientos y experiencia del consultor... Una flexibilidad eficaz es uno de los sellos distintivos de la buena consultoría.”

Por otra parte, Lambert nos dice algo clave y es que “el consultor eficaz a menudo es no directivo, pero los consultores de éxito son siempre influyentes. Es la forma que adopta la influencia lo que varía.”

## CAPÍTULO III: EL DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN

### 3.1 PROPÓSITOS DEL DIAGNÓSTICO

Tanto para el sistema consultor como para el sistema cliente, los propósitos del diagnóstico convergen en el objetivo de establecer la situación actual de la organización a través del análisis de la percepción de clima organizacional que tienen los empleados de Bobinados Occidente en sus diferentes dimensiones, identificando así áreas de mejora que en conjunto permitan planificar y ejecutar acciones que incidan de manera positiva en el desempeño de la organización.

### 3.2 PLANIFICACIÓN DEL DIAGNÓSTICO

A continuación se presenta la planificación de las actividades del diagnóstico:

| <b>Diagnóstico de la situación actual en Bobinados Occidente C.A.</b> |   |                     |                   |
|---|---|---------------------|-------------------|
| <b>Actividades</b>  | <b>Tareas</b>   | <b>Fecha inicio</b> | <b>Fecha fin</b>  |
| <b>Inicio</b>   |   | <b>16/12/2008</b>   | <b>08/02/2008</b> |
|   | Reunión inicial con el sistema cliente (contrato psicológico) | 16/12/2008          | 16/12/2008        |
|   | Revisión de historia, misión, visión, objetivos de la empresa | 09/01/2008          | 09/01/2008        |
|   | Selección de técnicas y herramientas de diagnóstico           | 14/01/2008          | 31/01/2008        |
|   | Planificación de las actividades durante el diagnóstico       | 04/02/2008          | 08/02/2008        |
| <b>Diagnóstico</b>  |   | <b>11/02/2008</b>   | <b>23/04/2008</b> |
|   | Entrevistas a los líderes de la organización                  | 11/02/2008          | 29/02/2008        |
|   | Selección y ajuste del instrumento de clima organizacional    | 11/02/2008          | 29/02/2008        |
|   | Aplicación del instrumento de clima organizacional            | 03/03/2008          | 24/03/2008        |
|   | Análisis y consolidación de hechos y datos                    | 25/03/2008          | 18/04/2008        |
|   | Presentación de resultados al cliente                         | 23/04/2008          | 23/04/2008        |

### 3.3 PROCESO DE DIAGNÓSTICO

Para iniciar con el proceso de diagnóstico, el sistema consultor definió en primera instancia una entrevista no estructurada a partir del modelo organizacional socio-técnico (ver figura 1), dirigida a los líderes de Bobinados Occidente.

A partir de los tres macro procesos definidos en el modelo: administrativo, tecnológico y humano-social, se definió un conjunto de preguntas que sirvieron de guía al entrevistador para obtener información acerca de la percepción que los líderes mantienen de la organización.

A continuación se detallan las preguntas que conforman la entrevista no estructurada aplicada:

#### 1. Percepción de la empresa según la directiva

- 1.1. ¿Cómo percibe la situación actual de la empresa?
- 1.2. ¿Se tiene definida la misión y visión de la empresa?

#### 2. Procesos administrativos

- 2.1. ¿Cómo se estructura la empresa? (organigrama, cargos, funciones, cantidad de empleados)
- 2.2. ¿Cómo está definido el sistema de evaluación, compensación y reconocimiento? (cómo se establece el sueldo, beneficios, bonos de cada empleado)
- 2.3. ¿Se tienen definidas políticas y controles internos? (valores, normas, seguridad, mecanismos de auditoría contable y funcional)
- 2.4. ¿Se cuenta con una planificación estratégica de la empresa? ¿A cuántos años?
- 2.5. ¿Cuenta con una estructura financiera de la empresa? (Sistema administrativo personalizado o patentado, personal encargado de esta área, es *outsourcing* o interno)

#### 3. Procesos tecnológicos

- 3.1. ¿Cuál es la capacidad instalada de la empresa?
- 3.2. ¿Antigüedad y vigencia de los equipos?
- 3.3. ¿Los procesos son altamente automatizados o altamente manuales?
- 3.4. ¿Cuentan con certificaciones? ¿De qué tipo?
- 3.5. ¿Considera que la empresa se mantiene actualizada a nivel tecnológico?

**4. Procesos humano-sociales**

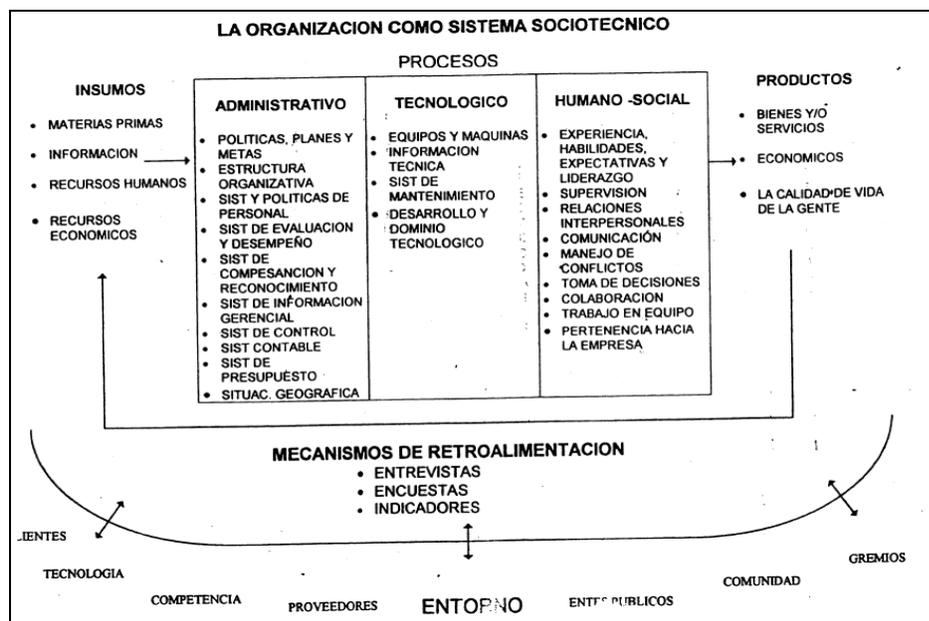
- 4.1. Háblenos de la experiencia, habilidades, expectativas y liderazgo de la empresa.
- 4.2. Procedimientos de supervisión. Trato supervisor-supervisado.
- 4.3. Relaciones interpersonales.
- 4.4. Comunicación (ascendente, descendente, lateral, fluida, formal)
- 4.5. Manejo de conflictos. ¿Cómo se resuelven?
- 4.6. Toma de decisiones ¿Cómo se toman? ¿Quiénes intervienen?
- 4.7. Trabajo en equipo. ¿Cómo se percibe?
- 4.8. Pertenencia hacia la empresa. ¿Cómo se percibe?

**5. Mecanismos de retroalimentación**

- 5.1. ¿Cuentan con instrumentos de medición del entorno interno y/o externo? (encuestas de satisfacción, indicadores, entrevistas)

**6. Entorno**

- 6.1. Relación con los proveedores, ¿son suficientes?
- 6.2. Relación con los clientes, ¿son fluidas?
- 6.3. Relación con la comunidad, ¿cómo los perciben?
- 6.4. Relación con los gremios, ¿existe?, ¿qué ofrecen?
- 6.5. Posicionamiento en el mercado, ¿acertado?
- 6.6. Competidores, ¿tipo de relación con ellos?



**Figura 1: Modelo organizacional de Sistema Socio Técnico**

En vista de la distancia física con la empresa, la entrevista se realizó vía telefónica y el objeto de la misma fue específicamente la percepción de:

- El presidente de la empresa, con cuatro (4) años de gestión en la organización.
- El líder de producción, con veinticuatro (24) años en la organización.
- La líder de aseguramiento y gestión de calidad, con seis (6) meses en la organización.

Las respuestas obtenidas en esta primera parte del diagnóstico permitieron al equipo consultor establecer con el cliente la necesidad de investigar la percepción del resto de la organización a través de un instrumento de clima organizacional. Además, el resultado de las entrevistas facilitó a nuestro cliente la selección de las dimensiones del clima que más tarde, según los resultados, se convertirían en posibles áreas de mejora.

Para asegurar que el estudio de clima organizacional aportaría resultados válidos y confiables, se seleccionó un instrumento elaborado durante el curso de instrumentos de desarrollo organizacional con la rigurosidad estadística requerida.

Recapitulando, se presenta el constructo de clima organizacional sobre el que se construyó el instrumento de clima organizacional, previamente definido en la sección 2.3.1 del presente trabajo:

**“El clima es la percepción que tiene un individuo de las variables físicas y sociales del medio ambiente de la organización a la cual pertenece”**

En función de la revisión bibliográfica realizada, se consideraron los factores o dimensiones que componen el constructo de clima organizacional expresado anteriormente (Espósito et al 2007), dichos factores se validaron con el sistema cliente, ajustándose a las necesidades de investigación del mismo. Como resultado tenemos la siguiente definición de los factores:

- a. Liderazgo: procesos de dirigir a otros para el logro de los objetivos de la organización.
- b. Reconocimiento y Recompensa: Sistemas de motivación, incentivos, premios y estatus social alcanzado por el empleado.
- c. Estructura: Claridad en la definición de responsabilidades, cargos y roles de la organización.
- d. Comunicación: Forma en que la organización se comunica con el personal, así como los canales, códigos y medios con que cuenta y utiliza para facilitar los procesos de divulgación e intercambio de información.
- e. Trabajo en Equipo: Relaciones de cooperación, cohesión, armonía, dinamismo, confianza y apoyo entre todos los niveles de la organización (pares, jefes, colaboradores y unidades de trabajo), para el logro de los objetivos comunes.
- f. Identidad: Grado de pertenencia y compromiso de los empleados con la organización.

El ajuste solicitado por el cliente se resume en eliminar el tema de la remuneración de la dimensión *Reconocimiento y Recompensa* así como los ítems asociados del instrumento, ya que no son de interés para el cliente quien de hecho considera que podrían sesgar las respuestas de los empleados, redundando únicamente en solicitudes de incremento salarial y opacando los otros estilos de reconocimiento que poco tienen que ver con el salario.

Asimismo, la empresa determinó el grado de importancia que cada factor debería tener en la evaluación del clima, estableciendo una ponderación (sobre el 100%) para cada dimensión del instrumento (ver tabla 1):

**Tabla 1:** Grado de importancia de cada dimensión del clima organizacional para el sistema cliente

| <b>Dimensión</b>            | <b>Peso</b> |
|-----------------------------|-------------|
| Liderazgo                   | 25%         |
| Reconocimiento y Recompensa | 10%         |
| Estructura                  | 20%         |

|                   |      |
|-------------------|------|
| Comunicación      | 15%  |
| Trabajo en Equipo | 15%  |
| Identidad         | 15%  |
| Total             | 100% |

El instrumento de clima organizacional consta de treinta y dos (32) ítems validados por el sistema cliente y configurados como sigue por cada dimensión (ver tabla 2):

**Tabla 2:** Distribución de ítems por dimensión del instrumento de clima organizacional

| Dimensión                   | Ítems                    |
|-----------------------------|--------------------------|
| Liderazgo                   | 1, 6, 12, 18, 24, 28, 32 |
| Reconocimiento y Recompensa | 7, 13, 19                |
| Estructura                  | 2, 8, 14, 20             |
| Comunicación                | 3, 9, 15, 21, 25, 29     |
| Trabajo en Equipo           | 4, 10, 16, 22, 26, 31    |
| Identidad                   | 5, 11, 17, 23, 27, 30    |

El detalle del instrumento utilizado, así como las instrucciones definidas para el mismo, puede consultarse en el Anexo B.

Otro elemento importante de mencionar del estudio de clima, es la escala definida y presentada en la hoja de respuestas (ver Anexo C) para medir la percepción del entrevistado ante cada ítem. Se trata de una escala tipo Likert, como se explicó en la sección 2.1.1 del presente informe, que en nuestro caso se mueve discretamente del 1 al 4 cuyos extremos implican estar totalmente en desacuerdo o totalmente de acuerdo con el ítem en cuestión, específicamente:

Uno (1) = Estar “totalmente en desacuerdo”

Dos (2) = Estar “en desacuerdo”

Tres (3) = Estar “de acuerdo”

Cuatro (4) = Estar “totalmente de acuerdo”

En vista de la distancia física con la empresa, se solicitó el apoyo de la líder de gestión de calidad para la aplicación del instrumento. Se le envió un comunicado vía e-mail, que luego fue validado vía telefónica, solicitándole que reuniera al personal en un sitio cómodo, que se les suministrara lápiz y sólo la hoja de respuestas (ver Anexo C), sin el cuadernillo de sentencias, a fin de no causar retrasos ni confusiones. Se indicó que una vez instalado el personal, se leyera cada sentencia o afirmación y se esperara a que todo el personal hubiese marcado su opinión con respecto a la sentencia escuchada antes de pasar a la siguiente. Por otra parte se recomendó validar y resolver cualquier duda que se pudiese presentar. Ver Anexo D para conocer el detalle del comunicado enviado a la líder de gestión de calidad.

Con respecto a la dinámica planteada, recibimos la sugerencia de la líder de gestión de calidad de aplicar el instrumento por zona de producción, a fin de no paralizar la planta completamente, en vista de los altos niveles de actividad que la empresa tenía en su momento. Esta sugerencia fue bien recibida por el equipo consultor y de esa manera se refinó la dinámica de aplicación del instrumento de clima organizacional en Bobinados Occidente.

Un elemento que satisface mucho, es haber logrado la aplicación del instrumento de clima organizacional a todo el personal de la empresa, es decir, al cien por ciento de la población, eliminando de esta manera el error de muestreo de la investigación.

## **3.4 RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO**

### **3.4.1 Resultados de la entrevista no estructurada**

Por cada una de las preguntas realizadas se listan a continuación las respuestas dadas por el presidente, líder de producción y líder de calidad, sin discriminar autor pues cada una de las respuestas nos resultan igual de importantes.

#### **1. Percepción de la empresa según la directiva**

##### **1.1. ¿Cómo percibe la situación actual de la empresa?**

- *Bobinados Occidente se encuentra establecida como una empresa de servicios cuyos principales clientes son empresas del estado. Se divide en área de distribución (esta área está muy bien posicionada) y área de potencia que es la más reciente fundada en el año 2000 pero que le falta aspectos por desarrollar. Ambas áreas se encuentran en la misma sede. Comparten algunos*

equipos, funcionan 90% independientes. La empresa viene funcionando desde 1984 hasta el presente. Los servicios que presta son de reconstrucción y mantenimiento. No se fabrica. A nivel de mercado, la empresa ha tenido gran demanda por el consumo de energía que requieren las empresas eléctricas. Por servirle al estado, requiere mantenerse al día con el gran número de recaudos, solvencias, etc. A nivel de clima, **se han mejorado muchas cosas**, se ha otorgado cesta ticket, se normalizó la inscripción de todo el personal al seguro social y a la ley de política habitacional, se ha invertido renovando todos los equipos de seguridad industrial, **pero aún así el personal de líderes ha rotado**. Dentro de la nueva gestión, se ha mantenido la columna vertebral del personal técnico y administrativo, sin embargo la empresa se ha visto impactada por la situación de país, la inestabilidad, etc. **El trabajador no se siente satisfecho a pesar de los beneficios. El ánimo no se logra comprender**. Los empleados pueden preferir irse a un contrato temporal por un sueldo un poco mayor sin valorar la estabilidad y beneficios. Se perciben grupos que tratan de contagiar un clima negativo. La empresa posee clientes privados que se atienden cuando no se tiene demanda del sector público.

- Empresa muy competitiva en el sector.
- Actualmente Bobinados Occidente es una empresa organizada, con personal capacitado, con experiencia, pues el menos experto tiene 3 años. Es una empresa estable en insumos, en pagos. Hay trabajo.

1.2. ¿Se tiene definida la misión y visión de la empresa?

- Se definieron al momento de la certificación, en el año 1996. Sin embargo, **no involucran las metas del área de potencia**.
- Sí.
- Se tienen definidas y son reales.

## 2. Procesos administrativos

2.1. ¿Cómo se estructura la empresa? (organigrama, cargos, funciones, cantidad de empleados)

- La empresa cuenta con la siguiente estructura: Junta directiva (tres accionistas nominales, no laboran en la empresa), Presidente, VP (nominal más no funcional), líder de administración (no es nómina fija - personal a destajo, de dos a tres días de la empresa, contabilidad y recursos humanos), líder de producción y líder de gestión de calidad, secretaria y auxiliar contable (son la misma persona), división por zonas de distribución, líderes en cada zona, líder de zona de desarme,

4 a 6 auxiliares. Líder de zona de bobinado con 3 a 4 auxiliares, líder de la zona de ensamblaje parte activa 1 a 2 auxiliares y la zona de armado con 0 a 1 auxiliares, zona de pruebas con 0 a 1 auxiliares. Generalmente dos expertos para el área de potencia (personal a destajo).

- La estructura se encuentra bien definida con el Presidente, Líder de administración, Líder de gestión de la Calidad, Líder de producción. El resto de la Empresa está sectorizada en cinco zonas con sus cinco líderes operativos.

2.2. ¿Cómo está definido el sistema de evaluación, compensación y reconocimiento? (cómo se establece el sueldo, beneficios, bonos de cada empleado)

- Se tiene definida una evaluación de desempeño que se realiza el último trimestre del año, evaluando rendimiento, destrezas, oportunidades de mejora. A través de tablas que ponderan cada desempeño. El líder evalúa a sus auxiliares, el líder de producción a los líderes de zona. La evaluación se discute con el evaluado.
- **No está definido como tal. Hay una evaluación que se hace al final del año para dar información.**
- Todo el personal obrero gana igual, a excepción de tres personas. Se tiene una evaluación anual, el instrumento tiene una escala. **La calificación no influye en utilidades ni bonos.** Al momento de la contratación se puede especificar bonos de productividad pero no es reglamentario.

2.3. ¿Se tienen definidas políticas y controles internos? (valores, normas, seguridad, mecanismos de auditoría contable y funcional)

- Está definido el control interno del personal.
- Se tienen normas de productividad, puntualidad. Valores implícitos en la normativa de calidad, todos lo aplican y lo conocen.

2.4. ¿Se cuenta con una planificación estratégica de la empresa? ¿A cuántos años?

- **No se tiene una planificación estratégica a nivel de producción pero sí a nivel de ampliación de la empresa. Los objetivos no se definen con cada empleado, dependen de la demanda.**
- **Hay planes, no se tiene la fecha.**
- Se cuenta con indicadores que permiten mejora continua y detectar desviaciones. Formalmente **no se ve un plan a años.**

2.5. ¿Cuenta con una estructura financiera de la empresa? (Sistema administrativo personalizado o patentado, personal encargado de esta área, es *outsourcing* o interno)

- *Se tiene un sistema administrativo comprado. Se espera invertir en un sistema más completo.*
- **No se tiene un software para inventario, sólo el procedimiento.** Contabilidad sí cuenta con el software.

### 3. Procesos tecnológicos

3.1. ¿Cuál es la capacidad instalada de la empresa?

- *Da para cubrir con los compromisos.*
- *Está completa la capacidad.*

3.2. ¿Antigüedad y vigencia de los equipos?

- *Son equipos que se han adquirido en el tiempo. Los equipos están vigentes tecnológicamente.*
- *Actualizados y estables*

3.3. ¿Los procesos son altamente automatizados o altamente manuales?

- *El trabajo es netamente manual a pesar de que se apoyan con los equipos.*
- *Son bastantes manuales en cuanto a gestión de calidad. En planta es mixto.*

3.4. ¿Cuentan con certificaciones? ¿De qué tipo?

- *La empresa se fundamenta en una metodología llamada Proceso Listo. Cinco zonas. Cada zona posee guías de acción, flujogramas de trabajo, están sectorizadas. Todos cumplen una función para llegar al producto terminado dentro de la línea de distribución. En potencia se está definiendo, sin embargo no se ha ejecutado del todo, no ha habido continuidad pues en el área de potencia no se ha tenido tanto trabajo, sin embargo el trabajo sale por poseer un personal más calificado que trabaja a destajo (1 o 2 personas expertas) y los auxiliares se mueven desde área de distribución.*
- *Se cuenta con la certificación ISO 9001.*

3.5. ¿Considera que la empresa se mantiene actualizada a nivel tecnológico?

- *Se considera que se tiene buen conocimiento de los procesos y se cuenta con buenos equipos.*

- *El personal obrero quién es el corazón de la empresa está acostumbrado al quehacer de la empresa. En cuanto a gestión de calidad busca renovarse. Pero el sistema de planta es estable. La empresa está bien posicionada a nivel tecnológico.*

#### 4. Procesos humano-sociales

##### 4.1. Háblenos de la experiencia, habilidades, expectativas y liderazgo de la empresa.

- *El personal de líderes se forma dentro de la empresa.*
- **El liderazgo se podría reforzar.**

##### 4.2. Procedimientos de supervisión. Trato supervisor-supervisado.

- *La supervisión la lleva el líder de producción quien es muy allegado a los auxiliares y a los líderes de planta lo que hace que no se tome tan en serio sus órdenes. **Obedecen con mayor rapidez cuando supervisa el presidente.** Se escalan situaciones a presidencia que sobrepasan la capacidad del líder de producción. El líder de producción se siente uno más de ellos, por lo que sus órdenes se cumplen o no...*
- *El trato y los procedimientos son buenos.*
- *Los perfiles están definidos. El trato es más informal. A veces el trato es de más camaradería.*

##### 4.3. Relaciones interpersonales.

- *Lo normal.*
- *Bien. Hay armonía.*

##### 4.4. Comunicación (ascendente, descendente, lateral, fluida, formal)

- *Se hacen reuniones de mejora continua, se busca averiguar la percepción de los trabajadores pero nadie habla. Se evidencian cuellos de botella cuando ya ocurren. Se tiene la confianza de acercarse a los supervisores pero al final del día. Ha ocurrido que en cualquier momento surge una comunicación, pero se trata de formalizar.*
- *Siempre se hacen reuniones.*
- *Fluye.*

##### 4.5. Manejo de conflictos. ¿Cómo se resuelven?

- *Los conflictos surgen en actividades rutinarias. Los obreros en ocasiones manipulan con las fechas de entrega. Entre las razones de por qué se niegan a hacer una u otra actividad: a veces alegan que se necesitan más recursos, o necesitan equipos nuevos, pero son cosas que se ha comprobado que son falsas, pues se resuelve el problema y continúan las quejas. Cuando se trata de errores en el proceso se reúne al grupo y se refuerza la manera correcta de hacer las cosas. Si es algo personal, se realiza una reunión con la persona afectada. Se busca resolver a través del diálogo antes de levantar la no conformidad o el memorándum.*
- *Si surge un conflicto se hace una reunión con los líderes de zona. Otras veces surgen cuando hay algo importante que cambiar.*
- *Se acude a los líderes medios y se define una solución.*

#### 4.6. Toma de decisiones ¿Cómo se toman? ¿Quiénes intervienen?

- *La toma de decisiones relacionadas con las zonas, a nivel técnico, están en manos del jefe de producción quien las toma en consenso con los líderes de las zonas. Logística y planificación queda en manos del presidente.*
- *Las toma presidencia en general. Lo que involucre al personal, se hacen reuniones de líderes o con toda la empresa.*

#### 4.7. Trabajo en equipo. ¿Cómo se percibe?

- *Hay independencia entre las zonas. Fluye la comunicación entre las zonas. El trato entre los equipos se puede catalogar como cordial y organizado.*

#### 4.8. Pertenencia hacia la empresa. ¿Cómo se percibe?

- **Siempre hay quejas.**
- **Sí se tiene, pero hay situaciones de inconformidad.**

### 5. Mecanismos de retroalimentación

#### 5.1. ¿Cuentan con instrumentos de medición del entorno interno y/o externo? (encuestas de satisfacción, indicadores, entrevistas)

- *Se tiene un formato de satisfacción al cliente que lo llena al momento de recepción de los equipos. Se evalúa trimestralmente la satisfacción del cliente. Se tiene documentado un procedimiento de postventa.*
- *Se tiene una encuesta para el cliente.*

- *Existe un procedimiento bien definido.*

## **6. Entorno**

### 6.1. Relación con los proveedores, ¿son suficientes?

- *Se maneja un número de proveedores nacionales e internacionales suficientes.*
- *Estable. Grupo de proveedores de años. Siempre hay opciones.*

### 6.2. Relación con los clientes, ¿son fluidas?

- *La mayoría de las relaciones son con el sector público. Siempre se mantienen clientes del sector privado pero en menor proporción.*
- *Estable. Siempre realizan pruebas al producto.*

### 6.3. Relación con la comunidad, ¿cómo los perciben?

- *Se han tenido algunas experiencias. Ya se forma parte de las Empresas de Producción Social (EPS) para poder servirle a PDVSA. Para la exoneración de impuestos se exigen algunos proyectos sociales, que se han hecho. Se han hecho aportes que se descuentan directamente del monto de la factura. Hay otro caso que se nos ha indicado que un % de los beneficios debe apartarse un para un proyecto social. La empresa está ubicada en una zona industrial, pero varios terrenos han sido invadidos y se han conformado como consejos comunales. Han recibido apoyo de parte de la empresa en temas eléctricos. La empresa cuenta con la simpatía de estas comunas.*
- *Es bien vista.*
- *Reciben aportes.*

### 6.4. Relación con los gremios, ¿existe?, ¿qué ofrecen?

- *Pertenece a Fondonorma.*

### 6.5. Posicionamiento en el mercado, ¿acertado?

- *Son pocas las empresas acreditadas para servirle al estado. La mayoría están en el occidente. No pasan de cinco las empresas.*

### 6.6. Competidores, ¿tipo de relación con ellos?

- *Se mantiene contacto con algunas de las empresas. La competencia es sana. Se colaboran con materia prima.*

Como se puede observar en las respuestas, hay secciones subrayadas que llamaron la atención al equipo consultor para tenerlas en cuenta a la hora de investigar la percepción del resto de la empresa y a la hora de personalizar con el cliente el instrumento de clima organizacional aplicado. En resumen, se consideraron como hallazgos las siguientes sentencias:

- ✓ *“Se han mejorado muchas cosas, ... pero aún así el personal de líderes ha rotado”*
- ✓ *“El trabajador no se siente satisfecho a pesar de los beneficios. El ánimo no se logra comprender.”*
  - ✓ *La misión y la visión “... no involucran las metas del área de potencia”.*
- ✓ *El sistema de evaluación, compensación y reconocimiento “no está definido como tal. Hay una evaluación que se hace al final del año para dar información.”*
- ✓ *En cuanto a la evaluación del personal realizada a final de año: “La calificación no influye en utilidades ni bonos”*
- ✓ *“No se tiene una planificación estratégica a nivel de producción pero sí a nivel de ampliación de la empresa. Los objetivos no se definen con cada empleado, dependen de la demanda.”*
  - ✓ *En cuanto a planificación estratégica: “Hay planes, no se tiene la fecha.”*
    - ✓ *“Formalmente no se ve un plan a años”*
    - ✓ *“No se tiene un software para inventario, sólo el procedimiento.”*
      - ✓ *“El liderazgo se podría reforzar”*
- ✓ *En cuanto al trato entre supervisor y supervisado, los supervisados “obedecen con mayor rapidez cuando supervisa el presidente”*
  - ✓ *En cuanto a la identidad del personal con la empresa: “Siempre hay quejas”*
- ✓ *En cuanto a la identidad del personal con la empresa: “Sí se tiene, pero hay situaciones de inconformidad”*

Al releer dichas sentencias, el equipo consultor logró identificar elementos como: percepción del personal desconocida por los líderes (clima), rotación de personal (motivación), misión y visión desactualizados (estructura), sistema de evaluación que no implica reconocimiento (reconocimiento y recompensa), ausencia de

planificación estratégica (estructura), inventario manual (estructura), debilidades en el liderazgo (liderazgo), quejas e inconformidades (identidad). Dichos elementos se asocian casi directamente con dimensiones de clima organizacional que dieron pie al estudio realizado con la participación del cien por ciento del personal de Bobinados Occidente.

### 3.4.2 Resultados del estudio de clima organizacional

Una vez recibidas vía encomienda las hojas de respuestas de todos las personas entrevistadas, se procedió a procesar y tabular el detalle de las respuestas dadas por cada persona entrevistada (filas  $P_i$  de la tabla 3) a los diferentes ítems del instrumento de clima organizacional (columnas  $I_i$  de la tabla 3).

**Tabla 3:** Respuestas de los entrevistados de Bobinados Occidente al instrumento de clima organizacional aplicado

|     | I1 | I2 | I3 | I4 | I5 | I6 | I7 | I8 | I9 | I10 | I11 | I12 | I13 | I14 | I15 | I16 | I17 | I18 | I19 | I20 | I21 | I22 | I23 | I24 | I25 | I26 | I27 | I28 | I29 | I30 | I31 | I32 |
|-----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| P1  | 2  | 4  | 3  | 2  | 4  | 2  | 2  | 4  | 3  | 2   | 3   | 2   | 2   | 4   | 3   | 2   | 4   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   | 3   | 3   | 2   | 4   | 4   | 4   | 2   | 3   | 3   |
| P2  | 2  | 4  | 3  | 2  | 3  | 2  | 3  | 4  | 4  | 3   | 4   | 2   | 2   | 4   | 3   | 3   | 3   | 2   | 2   | 4   | 4   | 4   | 3   | 4   | 4   | 2   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   |
| P3  | 3  | 3  | 2  | 1  | 3  | 2  | 1  | 3  | 2  | 2   | 3   | 2   | 2   | 3   | 2   | 2   | 3   | 2   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 2   | 3   | 3   | 3   |
| P4  | 3  | 3  | 3  | 4  | 4  | 3  | 2  | 3  | 3  | 4   | 4   | 3   | 2   | 3   | 3   | 4   | 3   | 3   | 3   | 4   | 3   | 4   | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   | 4   | 3   | 3   | 2   | 3   |
| P5  | 3  | 3  | 3  | 4  | 4  | 3  | 2  | 3  | 3  | 4   | 4   | 4   | 2   | 3   | 4   | 3   | 3   | 4   | 2   | 3   | 3   | 4   | 4   | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 2   | 3   |
| P6  | 3  | 3  | 1  | 4  | 3  | 1  | 1  | 2  | 3  | 3   | 4   | 3   | 2   | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   | 1   | 4   | 3   | 4   | 4   | 3   | 1   | 4   | 3   | 4   | 4   | 1   | 4   | 4   |
| P7  | 3  | 3  | 4  | 3  | 4  | 3  | 1  | 3  | 3  | 4   | 4   | 3   | 3   | 4   | 4   | 4   | 3   | 3   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   | 4   | 4   | 3   | 4   | 2   | 3   | 4   | 3   |
| P8  | 3  | 3  | 1  | 1  | 3  | 1  | 1  | 3  | 3  | 3   | 4   | 3   | 1   | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   | 1   | 4   | 3   | 4   | 4   | 3   | 3   | 4   | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   | 4   |
| P9  | 3  | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 2  | 4  | 3  | 4   | 4   | 3   | 3   | 4   | 4   | 3   | 4   | 4   | 2   | 4   | 3   | 4   | 4   | 2   | 2   | 3   | 4   | 3   | 2   | 2   | 4   | 3   |
| P10 | 3  | 4  | 2  | 3  | 2  | 2  | 3  | 4  | 4  | 3   | 4   | 4   | 3   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   | 4   | 4   | 3   | 4   | 3   | 3   | 3   | 4   | 4   | 4   | 3   | 3   | 3   |
| P11 | 3  | 3  | 3  | 4  | 3  | 3  | 1  | 3  | 3  | 3   | 4   | 3   | 4   | 3   | 4   | 4   | 2   | 3   | 3   | 3   | 3   | 4   | 4   | 3   | 3   | 3   | 2   | 3   | 3   | 3   | 1   | 3   |
| P12 | 3  | 3  | 3  | 4  | 3  | 3  | 2  | 3  | 3  | 4   | 4   | 3   | 4   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   | 3   | 3   | 4   | 4   | 3   | 3   | 4   | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   |
| P13 | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 2  | 2  | 4  | 4  | 3   | 4   | 3   | 1   | 4   | 4   | 4   | 1   | 3   | 1   | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   | 3   | 2   | 2   | 3   | 3   | 4   | 3   | 3   |
| P14 | 3  | 3  | 3  | 4  | 4  | 2  | 2  | 4  | 3  | 2   | 4   | 3   | 2   | 3   | 4   | 4   | 3   | 4   | 2   | 4   | 3   | 4   | 4   | 3   | 2   | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   |

Para extraer de las respuestas tabuladas la percepción de la organización ante cada dimensión, se reagruparon los ítems del instrumento asociados a cada una de ellas según la tabla 2 de la sección 3.3 del presente informe, para proceder al análisis correspondiente.

Por cada ítem, se calcularon los estadísticos de media y moda, a fin de identificar ítems de atención y posibles áreas de mejora sobre la dimensión analizada. Así mismo, se decidió con el sistema cliente que los ítems con un promedio de respuestas por debajo de tres (3 = De acuerdo), serían tomados en cuenta como puntos de atención. Es decir, aquellos ítems entre uno (1 = Totalmente en desacuerdo) y (2 = En desacuerdo) nos darían pistas de las dimensiones a tomar en cuenta para la propuesta de intervención.

En la tabla 4, se presentan reagrupados los ítems asociados a la dimensión "liderazgo" con sus respectivas respuestas.

**Tabla 4:** Respuestas de los entrevistados de Bobinados Occidente a los ítems de la dimensión LIDERAZGO

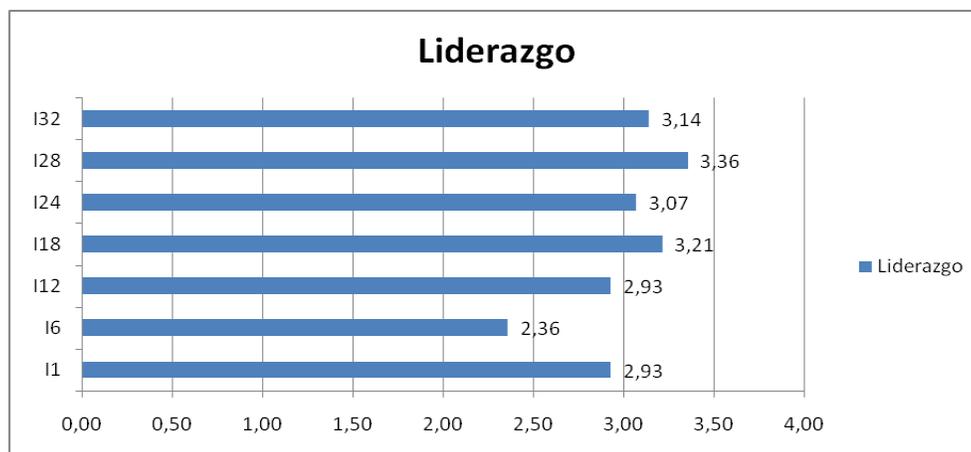
| Liderazgo  |      |      |      |      |      |      |      |
|--|------|------|------|------|------|------|------|
|  | I1   | I6   | I12  | I18  | I24  | I28  | I32  |
| P1   | 2    | 2    | 2    | 3    | 3    | 4    | 3    |
| P2   | 2    | 2    | 2    | 2    | 4    | 3    | 3    |
| P3   | 3    | 2    | 2    | 2    | 3    | 3    | 3    |
| P4   | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 4    | 3    |
| P5   | 3    | 3    | 4    | 4    | 4    | 3    | 3    |
| P6   | 3    | 1    | 3    | 3    | 3    | 4    | 4    |
| P7   | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 4    | 3    |
| P8   | 3    | 1    | 3    | 3    | 3    | 3    | 4    |
| P9   | 3    | 4    | 3    | 4    | 2    | 3    | 3    |
| P10  | 3    | 2    | 4    | 4    | 3    | 4    | 3    |
| P11  | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    |
| P12  | 3    | 3    | 3    | 4    | 3    | 3    | 3    |
| P13  | 4    | 2    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    |
| P14  | 3    | 2    | 3    | 4    | 3    | 3    | 3    |
| Moda   | 3    | 2    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    |
| Media  | 2,93 | 2,36 | 2,93 | 3,21 | 3,07 | 3,36 | 3,14 |
| Los líderes dirigen a su personal hacia el logro de objetivos.         |      |      |      |      |      |      |      |
| Los líderes logran motivar a los empleados para el logro de los        |      |      |      |      |      |      |      |
| Los líderes identifican y promueven la capacitación profesional de sus |      |      |      |      |      |      |      |
| Los líderes mantienen un espíritu de cooperación entre sus             |      |      |      |      |      |      |      |
| Mi supervisor escucha mis planteamientos.                              |      |      |      |      |      |      |      |
| Mi supervisor me brinda apoyo para resolver los problemas que se me    |      |      |      |      |      |      |      |
| Mi supervisor me provee de manera oportuna información sobre mi        |      |      |      |      |      |      |      |

Particularmente, en la dimensión “Liderazgo” nos encontramos con tres ítems con una media por debajo de tres (3): I1, I6 e I12 (ver columnas de la tabla 4). Sin embargo, al evaluar la moda nos encontramos con que el ítem cuya mayoría de respuestas estuvo en el nivel dos (2 = En desacuerdo), es el ítem 6 que dice: **“Los líderes logran motivar a los empleados para el logro de los objetivos planteados”**, con una Media igual a 2,36 y una Moda igual a 2, por lo que consideramos que este es el ítem de mayor atención ya que la mayoría de las personas encuestadas no está de acuerdo con tal afirmación.

Por su parte, el ítem 1 que dice: **“Los líderes dirigen a su personal hacia el logro de objetivos”** y el ítem 12 que dice: **“Los líderes identifican y promueven la capacitación profesional de sus colaboradores”** (ver tabla 2) que tienen una media igual a 2,93 por debajo de 3, tienen una moda igual a 3, lo que nos indica que la mayor parte de la población encuestada está “De acuerdo” con tal afirmación.

Adicionalmente, se presentan de manera gráfica la media de las respuestas ante cada ítem de la dimensión “Liderazgo” del constructo de clima organizacional definido (ver figura 1).

**Figura 1:** Gráfico de barras con la media de las respuestas de los entrevistados de Bobinados Occidente ante la dimensión “liderazgo” del instrumento de clima aplicado.



En la tabla 5, se presentan reagrupados los ítems asociados a la dimensión “reconocimiento y recompensa” con sus respectivas respuestas.

**Tabla 5:** Respuestas de los entrevistados de Bobinados Occidente a los ítems de la dimensión RECONOCIMIENTO Y RECOMPENSA

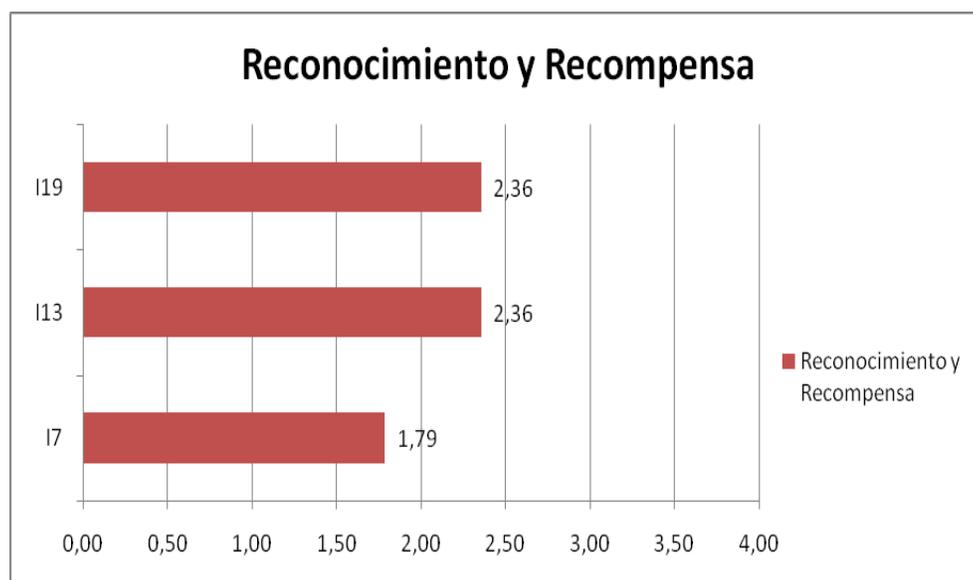
|       | R y R   |  |  |
|-------|---|--|--|
|       | I7  | I13  | I19  |
| P1    | 2   | 2  | 4  |
| P2    | 3   | 2  | 2  |
| P3    | 1   | 2  | 3  |
| P4    | 2   | 2  | 3  |
| P5    | 2   | 2  | 2  |
| P6    | 1   | 2  | 1  |
| P7    | 1   | 3  | 3  |
| P8    | 1   | 1  | 1  |
| P9    | 2   | 3  | 2  |
| P10   | 3   | 3  | 3  |
| P11   | 1   | 4  | 3  |
| P12   | 2   | 4  | 3  |
| P13   | 2   | 1  | 1  |
| P14   | 2   | 2  | 2  |
|       |   |  |  |
| Moda  | 2   | 2  | 3  |
| Media | 1,79  | 2,36   | 2,36   |
|       | Recibo reconocimiento cuando soy exitoso realizando mi trabajo. | La organización premia el alto desempeño de su personal. | La organización promueve el reconocimiento del talento de su personal. |

En la dimensión “Reconocimiento y Recompensa” nos encontramos con que los tres ítems (17, 113 e 119) que la conforman, tienen una media por debajo de tres (3) (ver columnas de la tabla 4). El ítem 7 que dice: “**Recibo reconocimiento cuando soy exitoso realizando mi trabajo**”, tiene la media más baja igual a 1,79 y una moda igual a 2, por lo que consideramos que este es un punto de atención ya que la mayoría de las personas encuestadas no está de acuerdo con tal afirmación. Igualmente pasa con el ítem 13 que dice “**La organización premia el alto desempeño de su personal**”, con una media igual a 2,36 y una moda igual a 2.

Por su parte, el ítem 19 que dice: “**La organización promueve el reconocimiento del talento de su personal**” con una media igual a 2,36 por debajo de 3, tiene a su vez una moda igual a 3, lo que nos indica que la mayor parte de la población encuestada está “De acuerdo” con tal afirmación. De esta manera, consideramos de mayor atención los ítems 7 y 13 que el ítem 19 de la dimensión “reconocimiento y recompensa”. Teniendo en cuenta el análisis previo de los estadísticos, consideramos que esta dimensión es clave dentro de las áreas de mejora y propuestas de intervención en la organización.

En la figura 2, se presenta de manera gráfica la media de las respuestas ante cada ítem de la dimensión “reconocimiento y recompensa”.

**Figura 2:** Gráfico de barras con la media de las respuestas de los entrevistados de Bobinados Occidente ante la dimensión “reconocimiento y recompensa” del instrumento de clima aplicado.



En la tabla 6, se presentan reagrupados los ítems asociados a la dimensión “estructura” con sus respectivas respuestas.

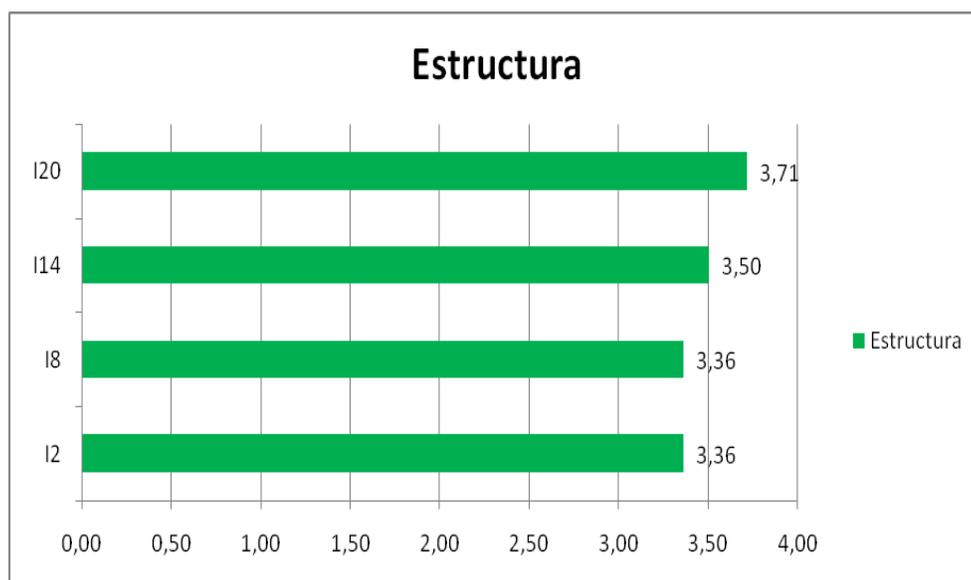
**Tabla 6:** Respuestas de los entrevistados de Bobinados Occidente a los ítems de la dimensión ESTRUCTURA

|       | Estructura  |   |   |   |
|-------|---|---|---|---|
|       | I2  | I8  | I14   | I20   |
| P1    | 4   | 4   | 4   | 4   |
| P2    | 4   | 4   | 4   | 4   |
| P3    | 3   | 3   | 3   | 3   |
| P4    | 3   | 3   | 3   | 4   |
| P5    | 3   | 3   | 3   | 3   |
| P6    | 3   | 2   | 4   | 4   |
| P7    | 3   | 3   | 4   | 4   |
| P8    | 3   | 3   | 4   | 4   |
| P9    | 4   | 4   | 4   | 4   |
| P10   | 4   | 4   | 3   | 4   |
| P11   | 3   | 3   | 3   | 3   |
| P12   | 3   | 3   | 3   | 3   |
| P13   | 4   | 4   | 4   | 4   |
| P14   | 3   | 4   | 3   | 4   |
|       |   |   |   |   |
| Moda  | 3   | 3   | 4   | 4   |
| Media | 3,36  | 3,36  | 3,50  | 3,71  |
|       | Los cargos de la organización están bien definidos. | La organización dispone de la definición de las tareas y responsabilidades de cada cargo. | En la realización de una tarea se identifica claramente qué debo hacer. | El nivel de cada cargo en la organización está bien definido. |

Como se observa en la tabla 6, todos los ítems asociados a la dimensión “estructura”, como lo son: I2, I8, I14 e I20 tienen una media por encima de tres (3), es decir, que en promedio la población encuestada estuvo “de acuerdo” con las afirmaciones asociadas a la dimensión estructura. Igualmente pasa con la moda, que es igual a tres (3) para los ítem 2 e ítem 8 e igual a cuatro (4) para los ítem 14 e ítem 20, lo que nos indica que la mayor parte de la población encuestada estuvo “De acuerdo” y “Completamente de acuerdo” con las respectivas afirmaciones.

Por los estadísticos obtenidos, consideramos que esta dimensión se encuentra estable dentro del clima de Bobinados Occidente y no se considerará dentro de las áreas de mejora y propuestas de intervención (ver figura 3).

**Figura 3:** Gráfico de barras con la media de las respuestas de los entrevistados de Bobinados Occidente ante la dimensión “estructura” del instrumento de clima aplicado.



En la tabla 7, se presentan reagrupados los ítems asociados a la dimensión “comunicación” con sus respectivas respuestas.

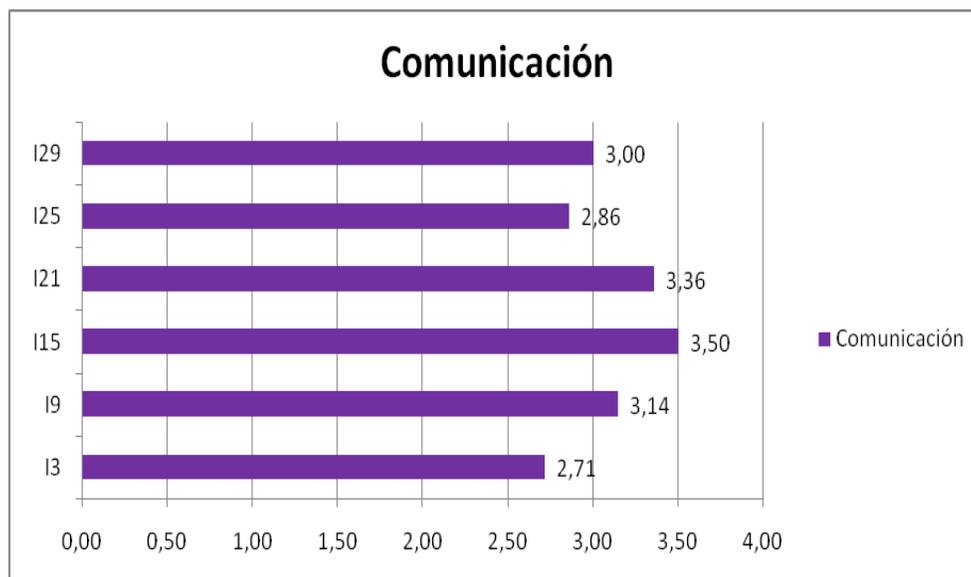
**Tabla 7:** Respuestas de los entrevistados de Bobinados Occidente a los ítems de la dimensión COMUNICACIÓN

|  | Comunicación |      |      |      |      |      |
|--|--------------|------|------|------|------|------|
|  | I3           | I9   | I15  | I21  | I25  | I29  |
| P1   | 3            | 3    | 3    | 4    | 3    | 4    |
| P2   | 3            | 4    | 3    | 4    | 4    | 3    |
| P3   | 2            | 2    | 2    | 3    | 3    | 2    |
| P4   | 3            | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    |
| P5   | 3            | 3    | 4    | 3    | 3    | 3    |
| P6   | 1            | 3    | 3    | 3    | 1    | 4    |
| P7   | 4            | 3    | 4    | 4    | 4    | 2    |
| P8   | 1            | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    |
| P9   | 4            | 3    | 4    | 3    | 2    | 2    |
| P10  | 2            | 4    | 4    | 4    | 3    | 4    |
| P11  | 3            | 3    | 4    | 3    | 3    | 3    |
| P12  | 3            | 3    | 4    | 3    | 3    | 3    |
| P13  | 3            | 4    | 4    | 4    | 3    | 3    |
| P14  | 3            | 3    | 4    | 3    | 2    | 3    |
|  |              |      |      |      |      |      |
| Moda   | 3            | 3    | 4    | 3    | 3    | 3    |
| Media  | 2,71         | 3,14 | 3,50 | 3,36 | 2,86 | 3,00 |
| La información estratégica circula por todos los niveles de la organización.   |              |      |      |      |      |      |
| Puedo expresar al nivel superior mis ideas, sugerencias y planteamientos.      |              |      |      |      |      |      |
| La comunicación entre los miembros del equipo permite el logro de las tareas.  |              |      |      |      |      |      |
| La información que recibo de la gerencia es clara.                             |              |      |      |      |      |      |
| Recibo a tiempo la información que me hace falta para realizar mi trabajo.     |              |      |      |      |      |      |
| Los medios que la organización utiliza para divulgar información son adecuados |              |      |      |      |      |      |

En la dimensión “Comunicación” nos encontramos con dos ítems con una media por debajo de tres (3): I3 con una media igual a 2,71 e I25 con una media igual a 2,86 (ver columnas de la tabla 7). Sin embargo, al evaluar la moda observamos que es igual a tres (3) en ambos casos, lo que indica que la mayoría de las personas encuestadas estuvo “de acuerdo” con tales afirmaciones.

Adicionalmente, se presentan de manera gráfica la media de las respuestas ante cada ítem de la dimensión “Comunicación” del constructo de clima organizacional definido (ver figura 4). Se considera que tal dimensión se encuentra estable dentro del clima de Bobinados Occidente.

**Figura 4:** Gráfico de barras con la media de las respuestas de los entrevistados de Bobinados Occidente ante la dimensión “comunicación” del instrumento de clima aplicado.



En la tabla 8, se presentan reagrupados los ítems asociados a la dimensión “trabajo en equipo” con sus respectivas respuestas.

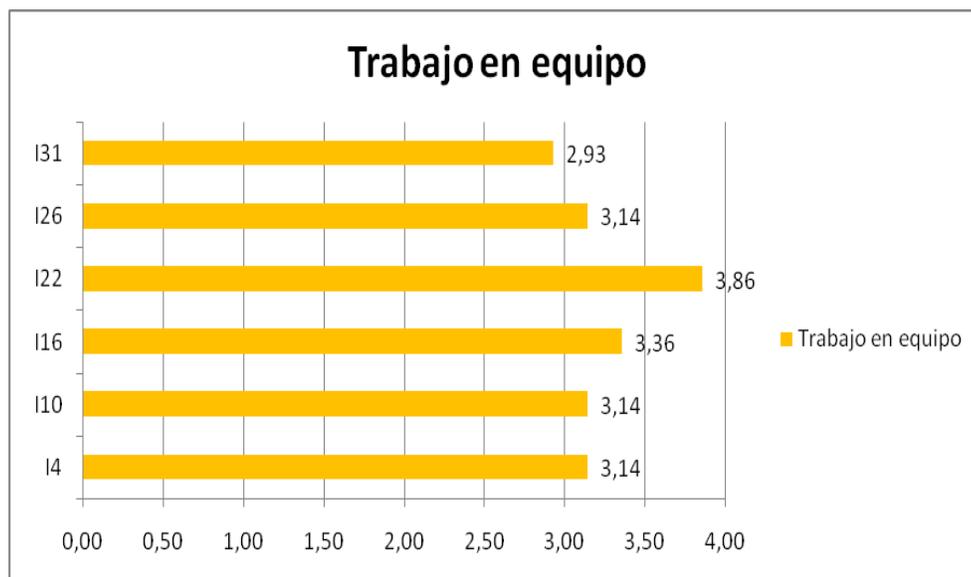
**Tabla 8:** Respuestas de los entrevistados de Bobinados Occidente a los ítems de la dimensión TRABAJO EN EQUIPO

|   | Trabajo en equipo |      |      |      |      |      |
|---|-------------------|------|------|------|------|------|
|   | I4                | I10  | I16  | I22  | I26  | I31  |
| P1  | 2                 | 2    | 2    | 4    | 2    | 3    |
| P2  | 2                 | 3    | 3    | 4    | 2    | 3    |
| P3  | 1                 | 2    | 2    | 3    | 3    | 3    |
| P4  | 4                 | 4    | 4    | 4    | 3    | 2    |
| P5  | 4                 | 4    | 3    | 4    | 3    | 2    |
| P6  | 4                 | 3    | 3    | 4    | 4    | 4    |
| P7  | 3                 | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    |
| P8  | 1                 | 3    | 3    | 4    | 4    | 3    |
| P9  | 4                 | 4    | 3    | 4    | 3    | 4    |
| P10   | 3                 | 3    | 4    | 3    | 3    | 3    |
| P11   | 4                 | 3    | 4    | 4    | 3    | 1    |
| P12   | 4                 | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    |
| P13   | 4                 | 3    | 4    | 4    | 2    | 3    |
| P14   | 4                 | 2    | 4    | 4    | 4    | 3    |
|   |                   |      |      |      |      |      |
| Moda  | 4                 | 3    | 4    | 4    | 3    | 3    |
| Media   | 3,14              | 3,14 | 3,36 | 3,86 | 3,14 | 2,93 |
| Hay un buen nivel de cooperación y armonía entre los miembros de mi equipo.               |                   |      |      |      |      |      |
| Hay un buen nivel de cooperación entre mi zona y las otras                                |                   |      |      |      |      |      |
| Existe solidaridad entre los miembros de mi equipo para la realización de tareas.         |                   |      |      |      |      |      |
| El equipo de trabajo confía en mi capacidad para el logro de objetivos.                   |                   |      |      |      |      |      |
| Mis compañeros son tan capaces y responsables como yo.                                    |                   |      |      |      |      |      |
| Los objetivos del equipo se cumplen de igual manera cuando parte del equipo es free lance |                   |      |      |      |      |      |

En la dimensión “trabajo en equipo” nos encontramos con que un solo ítem tiene una media por debajo de tres (3) (ver columnas de la tabla 8). Dicho ítem es el número 31, que dice: **“Los objetivos del equipo se cumplen de igual manera cuando parte del equipo es free lance”**, con una media igual a 2,93 y una moda igual a 3, que indica que la mayoría de las personas encuestadas está “de acuerdo” con tal afirmación. Los estadísticos analizados permiten considerar que la dimensión “trabajo en equipo” se encuentra estable dentro del clima de Bobinados Occidente.

Adicionalmente, se presentan de manera gráfica la media de las respuestas ante cada ítem de la dimensión “trabajo en equipo” del constructo de clima organizacional definido (ver figura 5).

**Figura 5:** Gráfico de barras con la media de las respuestas de los entrevistados de Bobinados Occidente ante la dimensión “trabajo en equipo” del instrumento de clima aplicado.



En la tabla 9, se presentan reagrupados los ítems asociados a la dimensión “identidad” con sus respectivas respuestas.

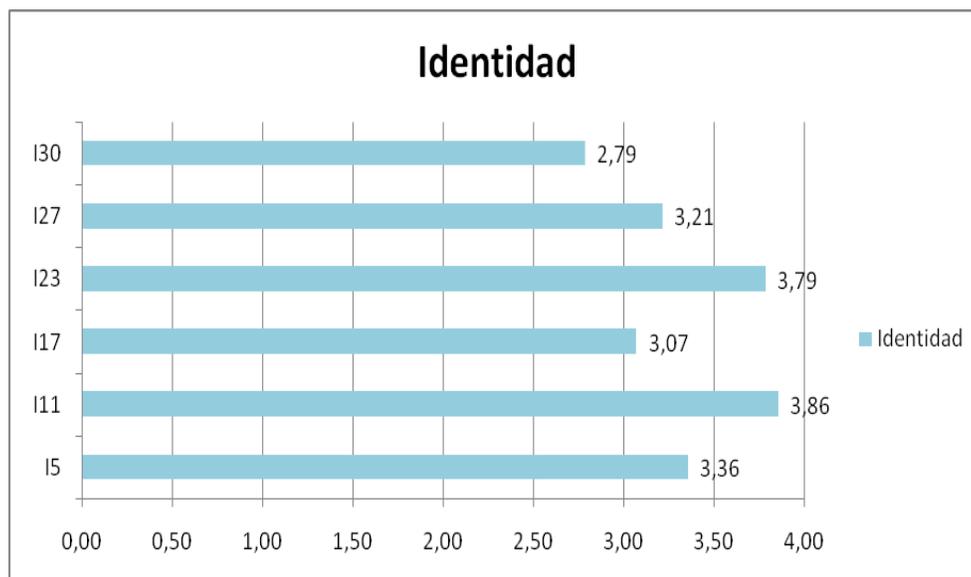
**Tabla 9:** Respuestas de los entrevistados de Bobinados Occidente a los ítems de la dimensión IDENTIDAD

|       | Identidad                                   |  |   |   |  |   |
|-------|---|--|---|---|--|---|
|       | I5  | I11  | I17   | I23   | I27  | I30   |
| P1    | 4   | 3  | 4   | 3   | 4  | 2   |
| P2    | 3   | 4  | 3   | 3   | 3  | 3   |
| P3    | 3   | 3  | 3   | 3   | 3  | 3   |
| P4    | 4   | 4  | 3   | 4   | 3  | 3   |
| P5    | 4   | 4  | 3   | 4   | 3  | 3   |
| P6    | 3   | 4  | 3   | 4   | 3  | 1   |
| P7    | 4   | 4  | 3   | 4   | 3  | 3   |
| P8    | 3   | 4  | 3   | 4   | 4  | 3   |
| P9    | 3   | 4  | 4   | 4   | 4  | 2   |
| P10   | 2   | 4  | 4   | 4   | 4  | 3   |
| P11   | 3   | 4  | 2   | 4   | 2  | 3   |
| P12   | 3   | 4  | 4   | 4   | 4  | 3   |
| P13   | 4   | 4  | 1   | 4   | 2  | 4   |
| P14   | 4   | 4  | 3   | 4   | 3  | 3   |
|       |   |  |   |   |  |   |
| Moda  | 3   | 4  | 3   | 4   | 3  | 3   |
| Media | 3,36  | 3,86   | 3,07  | 3,79  | 3,21   | 2,79  |
|       | Me siento identificado con la organización. | Asumo la responsabilidad de mis labores y me involucro en las actividades. | Sólo acepto buenos comentarios hacia la organización. | Soy un elemento importante y valioso dentro de mi área. | Me siento orgulloso de trabajar en esta empresa. | Alerto a mi supervisor cuando me entero de alguien que divulga información confidencial de la empresa |

En la dimensión “identidad” nos encontramos con que un solo ítem tiene una media por debajo de tres (3) (ver columnas de la tabla 9). Dicho ítem es el número 30, que dice: **“Alerto a mi supervisor cuando me entero de alguien que divulga información confidencial de la empresa”**, con una media igual a 2,79 y una moda igual a 3, que indica que la mayoría de las personas encuestadas está “de acuerdo” con tal afirmación. Los estadísticos analizados permiten considerar que la dimensión “identidad” se encuentra estable dentro del clima de Bobinados Occidente.

Adicionalmente, se presentan de manera gráfica la media de las respuestas ante cada ítem de la dimensión “identidad” del constructo de clima organizacional definido (ver figura 6).

**Figura 6:** Gráfico de barras con la media de las respuestas de los entrevistados de Bobinados Occidente ante la dimensión “identidad” del instrumento de clima aplicado.



## **FASE DE EVALUACIÓN**

### **CAPÍTULO IV: EVALUACIÓN DEL PROYECTO**

#### **4.1 EVALUACIÓN DEL PROCESO GENERAL**

El proceso de diagnóstico evolucionó y tuvo un desenlace satisfactorio gracias a la colaboración del sistema cliente, quien apoyó al sistema consultor a superar las distancias físicas y llevar a cabo las diversas actividades planificadas en la propuesta de diagnóstico organizacional.

El balance del proceso de diagnóstico es positivo y nos permite asegurar la importancia que tiene el contrato psicológico en el proceso general de consultoría.

#### **4.2 RELACIÓN ENTRE LO PLANIFICADO Y LO EJECUTADO**

Como se puede apreciar a lo largo del presente trabajo especial de grado, la planificación se ejecutó debidamente generando resultados confiables al sistema cliente en las fechas esperadas.

#### **4.3 LOGRO DE LOS OBJETIVOS PLANTEADOS EN LA PROPUESTA DEL TRABAJO DE GRADO**

Recapitulando cada uno de los objetivos específicos, se evalúa cada uno de los logros obtenidos:

- 1. Definir las técnicas de levantamiento de información adecuadas para la organización.*

Con respecto al primer objetivo, la sección 3.2.1 del presente informe evidencia la identificación de técnicas acordes con el proceso de levantamiento de información ejecutado durante la consultoría. Por lo que este primer objetivo se logró satisfactoriamente. El anexo E muestra la presentación que se le realizó al sistema cliente para adentrarlo específicamente en el tema del clima organizacional, para luego aplicar la técnica de entrevista por encuesta y evaluar la percepción de la población de la empresa.

2. *Adecuar un instrumento de clima organizacional que se adapte a las dimensiones de estudio relevantes para el cliente.*

Una vez acordada con el sistema cliente la opción de realizar un estudio de clima organizacional, se seleccionó un instrumento válido y confiable que se adecuó a las necesidades de Bobinados Occidente tal como se explica en la sección 3.3 del presente informe. Igualmente la dinámica de aplicación del instrumento y el formato de la hoja de respuestas se adaptó al estilo del personal de la empresa. Para validar el detalle del instrumento de clima organizacional aplicado, las instrucciones definidas y el formato de hoja de respuestas ver los anexos B y C. El segundo objetivo se logró satisfactoriamente

3. *Aplicar el instrumento de clima organizacional.*

Tal como se explica en la sección 3.3 del presente informe, este objetivo se logró satisfactoriamente.

4. *Analizar hechos y resultados.*

Tal como se explica en la sección 3.4 del presente informe, este objetivo se logró satisfactoriamente.

5. *Generar un informe consolidado que identifique claramente los factores que afectan el desempeño de la organización.*

En función al análisis de los resultados, a las conclusiones y a las recomendaciones del presente informe se elaboró una presentación al sistema cliente, que le permitió la priorización a corto, mediano y largo plazo de la ejecución de las propuestas de mejora realizadas por el sistema consultor. La versión definitiva de dicha presentación con el consolidado de las propuestas y la priorización puede detallarse en el anexo F. Este último objetivo se logró satisfactoriamente.

## CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1 CONCLUSIONES

- Actualmente, la tecnología permite desarrollar procesos de consultoría a distancia, específicamente procesos de diagnóstico organizacional, siempre y cuando se cuente con todo el apoyo y disposición del cliente durante la ejecución de las actividades.
- El modelo organizacional que nos permite representar y explorar la empresa debe ser cuidadosamente seleccionado, pues marca la pauta de los aspectos a investigar con otras técnicas. Si el modelo contiene gran cantidad de elementos ausentes en la organización estudiada, puede causar confusión al equipo consultor así como re trabajos innecesarios durante el diagnóstico.
- La disposición, confianza y colaboración del personal de la empresa cliente para con el proceso de consultoría es indispensable para alcanzar los objetivos trazados de manera exitosa.
- La aplicación de una única técnica para explorar la percepción de la organización limita la visión del consultor. Entrevistas personales con preguntas abiertas resulta clave tanto para tantear percepciones como para establecer una relación de confianza y compromiso con el personal de la empresa.
- La comunicación continua con el cliente, durante todo el proceso de consultoría, permite calibrar expectativas y satisfacer oportunamente las necesidades que se van presentando.
- Es conveniente escuchar otras necesidades del cliente, que no necesariamente se desprenden del diagnóstico organizacional, cuya atención puede representar un valor clave para el buen desempeño de la empresa, como por ejemplo, la solución de no conformidades identificadas por sus entes regulatorios.
- La estructura de dimensiones que involucra un estudio de clima facilita la sincronización con el modelo organizacional para presentar las posibles áreas de mejora de la empresa.
- Compartir sesiones semanales de lecciones aprendidas con consultores que trabajan paralelamente en otros proyectos resulta enriquecedor y beneficioso para el propio proceso de consultoría que se esté llevando a cabo. De esta manera, se logra mantener un proceso de consultoría objetivo y avalado por un equipo multidisciplinario de profesionales.

## 5.2 RECOMENDACIONES

Del diagnóstico organizacional realizado en la empresa Bobinados Occidente, C.A. se desprenden las siguientes recomendaciones, priorizadas a corto, mediano y largo plazo, a fin de dar pie al proceso de intervención:

A corto plazo:

- Desarrollar y mejorar las habilidades gerenciales.

A mediano plazo:

- Actualizar la misión y visión de la empresa, incorporando nuevos objetivos del área de potencia, así como definir los valores que mueven a la organización.

A largo plazo:

- Desarrollar e implementar un sistema de evaluación y desempeño atado a un sistema de compensación y reconocimiento.
- Definir la planificación estratégica de la empresa.

Adicionalmente, se recomienda atender el requerimiento hecho por Fondonorma a la empresa de desarrollar un instrumento de evaluación y retroalimentación de los clientes internos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bowers, D.G. y Taylor, J.C. (1970). *Survey of Organizations*. Institute for Social Research. University of Michigan.

Brunet, L. (1987). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. Definición, Diagnóstico y Consecuencias. Editorial Trillas. México D.F.

Cantril, H. *Percepción y toma individual de decisiones*. Extraído del compilado de capítulos estructurado por Janelia Rodríguez para su Cátedra de Psicología (Ene – Mar 2008) de la Universidad Católica Andrés Bello.

French, W y Bell, C. (1996). *Desarrollo Organizacional*. México: Ed. Prentice-Hall.

Kerlinger, F. N. (1988) *Investigación del Comportamiento*. México: McGraw-Hill. 3a. Ed.

Lambert, T. (2000). *Manual de Consultoría, cómo iniciarse y crecer en el mundo de la consultoría*.

Likert, R. (1967). *The Human Organization*. McGraw-Hill, Nueva York.

Litwin, G. y Stringer, R. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Harvard Business School.

Márquez, R. (2000). *Historia de la organización*. Extraído en marzo de 2008 desde <http://www.bobinadosoccidente.com/presentacion/index.html>

Márquez, R. (2000). *Visión*. Extraído en marzo de 2008 desde <http://www.bobinadosoccidente.com/presentacion/vision.html>

Moos, R.H. e Insel, P.M. (1974). *The Work Environment Scale*. Consulting Psychologist Press Inc. California.

Moya, M. *Percepción social y de personas*. Extraído del compilado de capítulos estructurado por Janelia Rodríguez para su Cátedra de Psicología (Ene – Mar 2008) de la Universidad Católica Andrés Bello.

Patterson, M.G., West, M.A, Shackleton, V.J., Dawson, J.F., Lawthom, R., Maitlis, S., Robinson, D.L., y Wallace, A.M. (2005). Validating The Organizational Climate Measure: Links To Managerial Practices, Productivity And Innovation. *Journal Of Organizational Behavior*, 379–408.

Pritchard, R.P. y Karasick, B.W. (1973). The effects of Organizational Climate on Managerial Job Performance and Job Satisfaction. *Organizational Behavior and Human Performance*. 9, 126-146.

Schneider, B. y Bartlett, C.J. (1968). Individual Differences and Organizational Climates, The Research Plan and Questionnaire Development. *Personnel Psychology*, 21, 323-332.

Yáber, G.E. (1997). *Terminología sobre comportamiento Organizacional y Gerencia del desempeño Organizacional*.

Yáber, G. (1998). *Investigación científica y aplicada en los postgrados de administración y gerencia*.

## **ANEXOS**

# **ANEXO A**

## **ANEXO B**

## **ANEXO C**

## **ANEXO D**

# **ANEXO E**

# **ANEXO F**

Caracas, 10 de marzo de 2008

Atención

Srta. María de Los Ángeles López

Bobinados Occidente

Reciba un cordial saludo.

Continuando con el proceso de consultoría que estamos realizando en su empresa, le hacemos llegar un instrumento que nos permitirá identificar la percepción que tienen los trabajadores de la empresa con respecto al clima organizacional.

Dado su cargo de líder en gestión de calidad, nos resulta la persona más adecuada para que nos apoye en la aplicación del instrumento a todos y cada uno de los trabajadores de la empresa. Para que sea mucho más sencilla la tarea, le propongo algunas ideas:

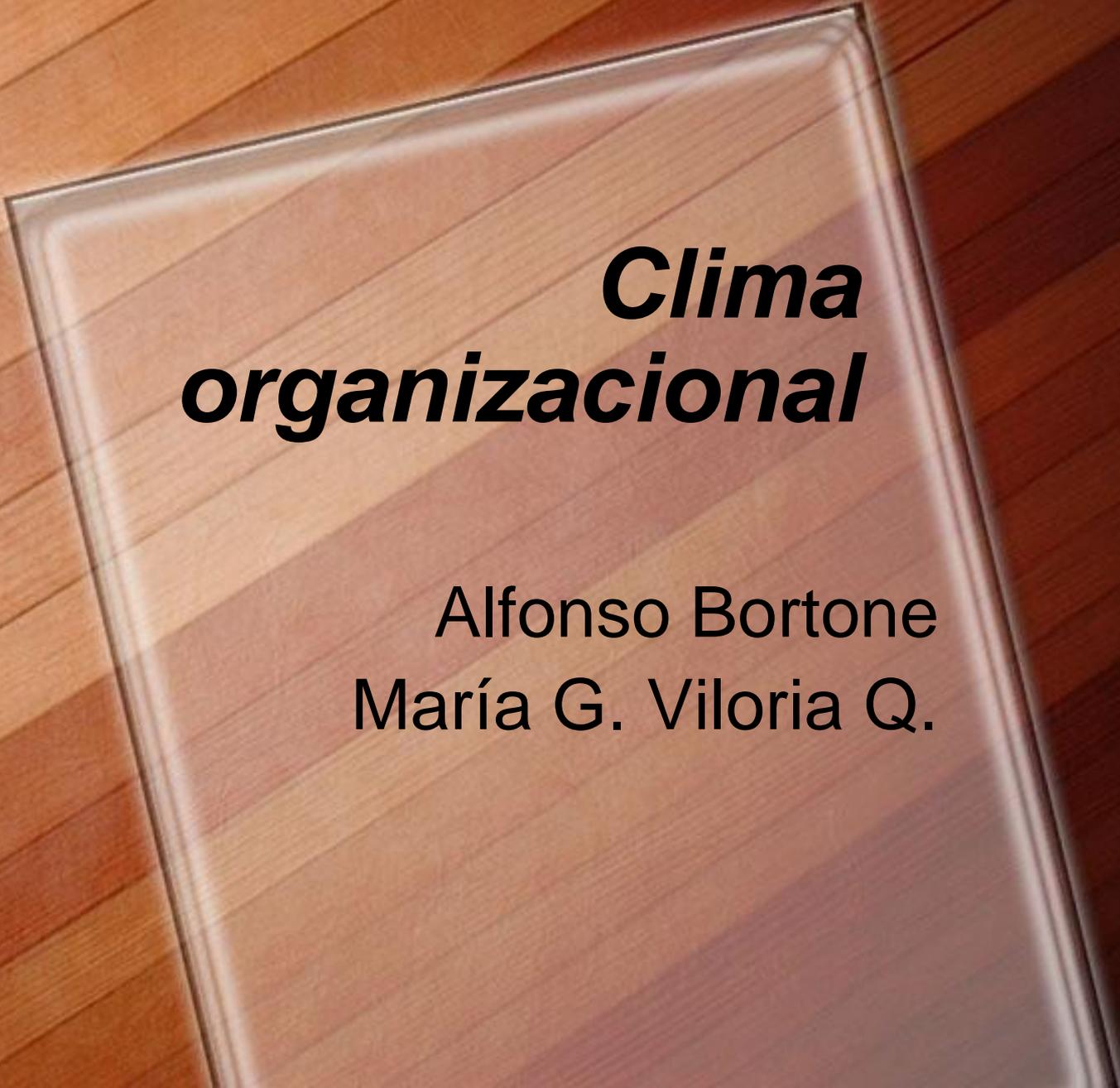
1. Es conveniente reunir a todo el personal en un espacio donde puedan estar sentados y escribir, esto a fin de que estén cómodos para responder el cuestionario.
2. Una vez reunido todo el personal, se hace entrega de la hoja de respuesta adjunta a cada persona y se verifica que cada uno cuente con lápiz para responder.
3. Para iniciar con la aplicación del instrumento, por favor lea las instrucciones al grupo y verifique que no queden dudas.
4. Leer cada ítem al grupo, esperando un tiempo prudencial entre uno y otro a fin de que el personal conteste.
5. Recordar al grupo que no debe quedar ninguna opción sin responder, y si fuese el caso, leer nuevamente la proposición para que se logre contestar adecuadamente.
6. Recolectar el instrumento.

De antemano, muchas gracias por la colaboración

Cualquier información adicional que requiera, no dude en solicitarla.

Atentamente,

Con Sentido Consultores, C.A



# ***Clima organizacional***

Alfonso Bortone  
María G. Viloría Q.

# Modelo de organización

## ● Sistema socio técnico



# ¿Qué es el clima organizacional?

- Es la forma en que un empleado percibe el ambiente que lo rodea. Está relacionado con las características del medio ambiente de trabajo, las cuales son percibidas, directa o indirectamente por los trabajadores y causan repercusiones en el comportamiento laboral. (Brunet, 1987)
- Es la cualidad o propiedad del ambiente percibido o experimentado por los miembros de la organización y que éste influye en su comportamiento (Litwin y Stringer, 1968).
- Es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, las máquinas que se utilizan y la propia actividad de cada persona ([Gestiopolis.com](http://Gestiopolis.com)).

# La percepción

- Es el proceso mediante el cual, a través del aparato sensorial, una persona recibe, interpreta, elabora y extrae la información del medio. (Salazar, 1979)

# Características del Clima Organizacional

- El clima laboral se puede evaluar.
- El clima laboral se puede mejorar.
- El clima organizacional es relativamente permanente en el tiempo, se diferencia de una organización a otra dentro de una misma empresa. Sin embargo, tiene una connotación de continuidad pero no de forma tan permanente como la cultura, por lo tanto, puede cambiar después de una intervención particular (Brunet, 1987).
- El clima laboral es la llave a la mejora de rendimiento y de resultados.
- La percepción del clima es individual y subjetiva, por lo tanto es variable y capaz de contagio.
- Asimismo, la percepción se basa siempre sobre datos objetivos de la realidad percibidos directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

# Definición constitutiva

- El clima es la percepción que tiene un individuo de las variables físicas y sociales del medio ambiente de la organización a la cual pertenece, esta incide en su motivación, satisfacción y comportamiento organizacional.

# Definición Operacional

- **Definición Operacional:** La sumatoria de los puntajes obtenidos en cada uno de los factores de la Escala de Clima Laboral, la cual está compuesta por 12 factores. Las puntuaciones de cada factor se ubican en un continuo donde los puntajes más altos se refieren a un clima más favorable, y los puntajes más bajos indican un clima menos favorable.

# Dimensiones

**Liderazgo:** Percepción de las prácticas de dirección en el ejercicio de la autoridad frente al personal. Comprende las características y conductas que manifiestan los responsables en los procesos de dirigir y liderar a otros para el logro de los objetivos de la empresa y el interés en el progreso de sus empleados y mantener un espíritu amistoso de cooperación.

**Desarrollo:** Percepción de los desafíos que impone el trabajo y de la posibilidad de ascender y desarrollarse dentro de la empresa y del nivel de diseño e implementación de programas de planificación y de capacitación profesional, con la finalidad de apoyar el desempeño eficiente y el desarrollo y progreso del personal en la organización.

**Reconocimiento y Recompensa:** Percepción de los empleados de los sistemas de motivación de la empresa, de la equidad y el grado de reconocimiento y recompensa por el trabajo bien hecho en términos de remuneración, incentivos, premios, castigos, estatus social y cómo el personal percibe que su trabajo es valorado por la Empresa.

# Dimensiones

**Estructura:** Percepción que tienen los empleados de la claridad en la definición de objetivos de la empresa, responsabilidades y roles de los cargos y unidades de trabajo, de la administración de los recursos, políticas y directrices organizacionales, de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y limitaciones o libertades que enfrentan en el desarrollo de su trabajo, así como las características del ambiente físico, la dotación de recursos tecnológicos y la creación de un ambiente seguro y cómodo para que el recurso humano ejecute sus acciones.

**Comunicación:** Percepción del nivel de desarrollo de los canales y mecanismos con que cuenta la empresa para facilitar los procesos de divulgación e intercambio; así como la idoneidad y disponibilidad de la información. Forma en que la dirección se comunica con el personal y si la comunicación es poca o mucha, ascendente, descendente, lateral o todas.

# Dimensiones

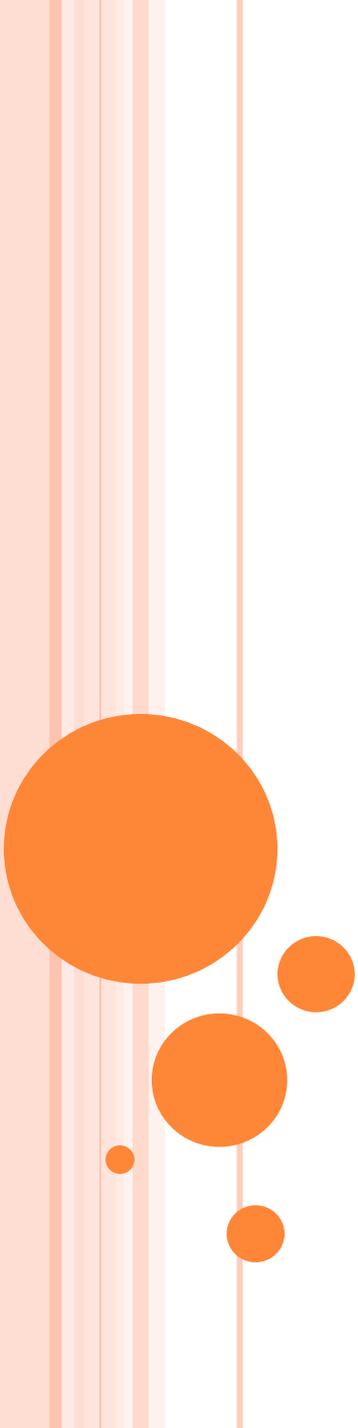
**Trabajo en Equipo:** Percepción de los miembros de la empresa del grado de cooperación, cohesión, armonía, dinamismo, confianza y apoyo entre todos los niveles de la organización (pares, jefes, colaboradores y unidades de trabajo), para el logro de los objetivos comunes.

**Identidad:** Percepción del grado en que los empleados sienten que pertenecen a la organización y que son un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo, se sienten identificados y comprometidos con la empresa y sienten orgullo de pertenecer a ella.

Gracias

¿Preguntas?

NO 2 HB



# RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN BOBINADOS OCCIDENTE, C.A.

*María Gabriela Vilorio*

*Con Sentido Consultores, C.A.*

# MODELO SOCIO-TÉCNICO

## Procesos

**Insumos**

### Administrativo

Políticas, planes y metas  
Estructura organizativa

Sistemas y políticas para el personal

Sistema de evaluación y desempeño

Sistema de compensación y reconocimiento

Sistema de información gerencial

Sistema de control  
Sistema contable

Sistema de presupuesto  
Situación geográfica

### Tecnológico

Equipos y máquinas  
Información técnica

Sistemas de mantenimiento

Desarrollo y dominio tecnológico

### Humano-Social

Experiencia, habilidades, expectativas y liderazgo

Supervisión

Relaciones interpersonales

Comunicación  
Manejo de conflictos

Toma de decisiones  
Colaboración

Trabajo en equipo  
Pertenencia hacia la empresa

**Productos**

**Entorno**



# GUÍA DE ENTREVISTA NO ESTRUCTURADA DIRIGIDA A LÍDERES GERENCIALES

- **Presentación de la empresa consultora**
  - Nuestros nombres, especialidades y la empresa
- **Percepción de la empresa según la directiva**
  - ¿Cómo percibe la situación actual de la empresa?
  - ¿Se cuenta con una misión y visión vigente?
- **Procesos administrativos**
  - ¿Cómo se estructura la empresa? (organigrama, cargos, funciones, cantidad de empleados)
  - ¿Cómo está definido el sistema de evaluación, compensación y reconocimiento? (cómo se establece el sueldo, beneficios, bonos de cada empleado)
  - ¿Se cuenta con una planificación estratégica de la empresa? ¿A cuántos años?
- **Procesos tecnológicos**
  - ¿Antigüedad y vigencia de los equipos?
  - ¿Cuentan con certificaciones? ¿De qué tipo?
- **Humano – Social**
  - Procedimientos de supervisión. Trato supervisor-supervisado.
  - Manejo de conflictos. ¿Cómo se resuelven?
  - Toma de decisiones ¿Cómo se toman? ¿Quiénes intervienen?
- **Mecanismos de retroalimentación**
  - ¿Cuentan con instrumentos de medición del entorno interno y/o externo? (encuestas de satisfacción, indicadores, entrevistas)
- **Entorno**
  - Relación con los proveedores, ¿son suficientes?
  - Relación con los clientes
  - Relación con la comunidad



# PERSONAL ENTREVISTADO

- Jesús Atilio Márquez  
*Presidente*
- Deines Serrano  
*Líder de producción*
- María de Los Ángeles López  
*Líder de Gestión de Calidad*



# PUNTOS RESALTANTES

- *“Se han mejorado muchas cosas,... pero aún así el personal de líderes ha rotado”*
- *“El trabajador no se siente satisfecho a pesar de los beneficios. El ánimo no se logra comprender.”*
- *La misión y la visión “... no involucran las metas del área de potencia”.*
- *El sistema de evaluación, compensación y reconocimiento “no está definido como tal. Hay una evaluación que se hace al final del año para dar información.”*
- *En cuanto a la evaluación del personal realizada a final de año: “La calificación no influye en utilidades ni bonos”*
- *“No se tiene una planificación estratégica a nivel de producción pero sí a nivel de ampliación de la empresa. Los objetivos no se definen con cada empleado, dependen de la demanda.”*
- *En cuanto a planificación estratégica: “Hay planes, no se tiene la fecha.”*
- *“Formalmente no se ve un plan a años”*
- *“No se tiene un software para inventario, sólo el procedimiento.”*
- *“El liderazgo se podría reforzar”*
- *En cuanto al trato entre supervisor y supervisado, los supervisados “obedecen con mayor rapidez cuando supervisa el presidente”*
- *En cuanto a la identidad del personal con la empresa: “Siempre hay quejas”*
- *En cuanto a la identidad del personal con la empresa: “Sí se tiene, pero hay situaciones de inconformidad”*

# ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL DIRIGIDO A LÍDERES DE ZONA Y PERSONAL DE PRODUCCIÓN

## *Definición de clima para la Directiva de Bobinados Occidente*

*“El clima es la percepción que tiene un individuo de las variables físicas y sociales del ambiente de la organización a la cual pertenece”.*



# DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL (VARIABLES CONTINUAS)

- **Liderazgo:** procesos de dirigir a otros para el logro de los objetivos de la organización.
- **Reconocimiento y Recompensa:** Sistemas de motivación, incentivos, premios y estatus social alcanzado por el empleado.
- **Estructura:** Claridad en la definición de responsabilidades, cargos y roles de la organización.
- **Comunicación:** Forma en que la organización se comunica con el personal, así como los canales, códigos y medios con que cuenta y utiliza para facilitar los procesos de divulgación e intercambio de información.
- **Trabajo en Equipo:** Relaciones de cooperación, cohesión, armonía, dinamismo, confianza y apoyo entre todos los niveles de la organización (pares, jefes, colaboradores y unidades de trabajo), para el logro de los objetivos comunes.
- **Identidad:** Grado de pertenencia y compromiso de los empleados con la organización.

# INSTRUMENTO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

| ÍTEM  | CD | D | A | CA |
|---|----|---|---|----|
| 1. Los líderes dirigen a su personal hacia el logro de objetivos.   | 1  | 2 | 3 | 4  |
| 2. Los cargos de la organización están bien definidos.  | 1  | 2 | 3 | 4  |
| 3. La información estratégica circula por todos los niveles de la organización.                           | 1  | 2 | 3 | 4  |
| 4. Hay un buen nivel de cooperación y armonía entre los miembros de mi equipo.                            | 1  | 2 | 3 | 4  |
| 5. Me siento identificado con la organización.  | 1  | 2 | 3 | 4  |
| 6. Los líderes logran motivar a los empleados para el logro de los objetivos planteados.                  | 1  | 2 | 3 | 4  |
| 7. Recibo reconocimiento cuando soy exitoso realizando mi trabajo.  | 1  | 2 | 3 | 4  |
| 8. La organización dispone de la definición de las tareas y responsabilidades de cada cargo.              | 1  | 2 | 3 | 4  |
| 9. Puedo expresar al nivel superior mis ideas, sugerencias y planteamientos.                              | 1  | 2 | 3 | 4  |
| 10. Hay un buen nivel de cooperación entre mi zona y las otras  | 1  | 2 | 3 | 4  |
| 11. Asumo la responsabilidad de mis labores y me involucro en las actividades.                            | 1  | 2 | 3 | 4  |
| 12. Los líderes identifican y promueven la capacitación profesional de sus colaboradores.                 | 1  | 2 | 3 | 4  |
| 13. La organización premia el alto desempeño de su personal.  | 1  | 2 | 3 | 4  |
| 14. En la realización de una tarea se identifica claramente qué debo hacer.                               | 1  | 2 | 3 | 4  |
| 15. La comunicación entre los miembros del equipo permite el logro de las tareas.                         | 1  | 2 | 3 | 4  |
| 16. Existe solidaridad entre los miembros de mi equipo para la realización de tareas.                     | 1  | 2 | 3 | 4  |
| 17. Sólo acepto buenos comentarios hacia la organización.   | 1  | 2 | 3 | 4  |
| 18. Los líderes mantienen un espíritu de cooperación entre sus colaboradores.                             | 1  | 2 | 3 | 4  |
| 19. La organización promueve el reconocimiento del talento de su personal.                                | 1  | 2 | 3 | 4  |
| 20. El nivel de cada cargo en la organización está bien definido.   | 1  | 2 | 3 | 4  |
| 21. La información que recibo de la gerencia es clara.  | 1  | 2 | 3 | 4  |
| 22. El equipo de trabajo confía en mi capacidad para el logro de objetivos.                               | 1  | 2 | 3 | 4  |
| 23. Soy un elemento importante y valioso dentro de mi área.   | 1  | 2 | 3 | 4  |
| 24. Mi supervisor escucha mis planteamientos.   | 1  | 2 | 3 | 4  |
| 25. Recibo a tiempo la información que me hace falta para realizar mi trabajo.                            | 1  | 2 | 3 | 4  |
| 26. Mis compañeros son tan capaces y responsables como yo.  | 1  | 2 | 3 | 4  |
| 27. Me siento orgulloso de trabajar en esta empresa.  | 1  | 2 | 3 | 4  |
| 28. Mi supervisor me brinda apoyo para resolver los problemas que se me presentan.                        | 1  | 2 | 3 | 4  |
| 29. Los medios que la organización utiliza para divulgar información son adecuados                        | 1  | 2 | 3 | 4  |
| 30. Alerto a mi supervisor cuando me entero de alguien que divulga información confidencial de la empresa | 1  | 2 | 3 | 4  |
| 31. Los objetivos del equipo se cumplen de igual manera cuando parte del equipo es free lance             | 1  | 2 | 3 | 4  |
| 32. Mi supervisor me provee de manera oportuna información sobre mi actuación                             | 1  | 2 | 3 | 4  |

APLICADO A UN 93% DE LA  
POBLACIÓN DE LA EMPRESA



# GRADO DE IMPORTANCIA DE CADA DIMENSIÓN PARA LA DIRECTIVA DE BOBINADOS OCCIDENTE

| <b>Dimensión</b>            | <b>Peso</b> |
|-----------------------------|-------------|
| Liderazgo                   | 25%         |
| Estructura                  | 20%         |
| Comunicación                | 15%         |
| Trabajo en Equipo           | 15%         |
| Identidad                   | 15%         |
| Reconocimiento y Recompensa | 10%         |
| Total                       | 100%        |



# VARIABLE CATEGÓRICA PARA EL ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

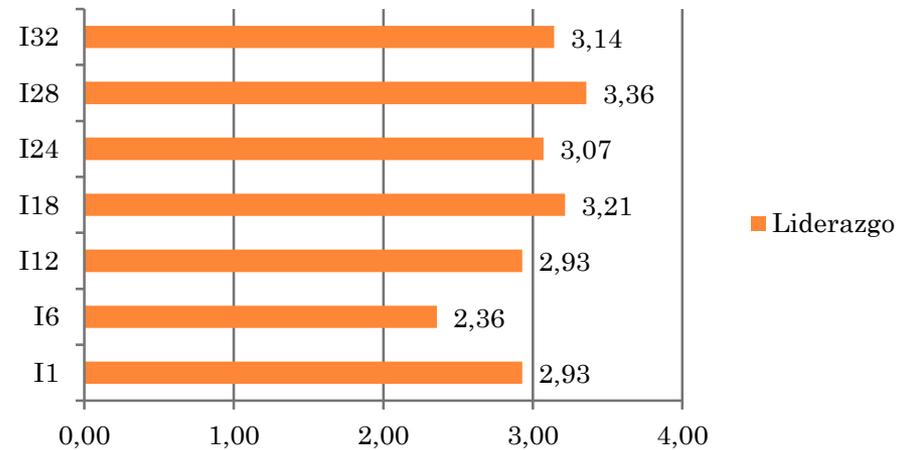
- Área organizativa
  - Tipo:
    - Ordinal
  - Definición:
    - 1: Gerencia
    - 2: Administración
    - 3: Producción (distribución y potencia)



# RESULTADOS DEL ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL - LIDERAZGO

| Liderazgo |   |   |  |   |  |  |   |
|-----------|---|---|--|---|--|--|---|
|           | I1  | I6  | I12  | I18   | I24  | I28  | I32   |
| P1        | 2   | 2   | 2  | 3   | 3  | 4  | 3   |
| P2        | 2   | 2   | 2  | 2   | 4  | 3  | 3   |
| P3        | 3   | 2   | 2  | 2   | 3  | 3  | 3   |
| P4        | 3   | 3   | 3  | 3   | 3  | 4  | 3   |
| P5        | 3   | 3   | 4  | 4   | 4  | 3  | 3   |
| P6        | 3   | 1   | 3  | 3   | 3  | 4  | 4   |
| P7        | 3   | 3   | 3  | 3   | 3  | 4  | 3   |
| P8        | 3   | 1   | 3  | 3   | 3  | 3  | 4   |
| P9        | 3   | 4   | 3  | 4   | 2  | 3  | 3   |
| P10       | 3   | 2   | 4  | 4   | 3  | 4  | 3   |
| P11       | 3   | 3   | 3  | 3   | 3  | 3  | 3   |
| P12       | 3   | 3   | 3  | 4   | 3  | 3  | 3   |
| P13       | 4   | 2   | 3  | 3   | 3  | 3  | 3   |
| P14       | 3   | 2   | 3  | 4   | 3  | 3  | 3   |
| Moda      | 3   | 2   | 3  | 3   | 3  | 3  | 3   |
| Mediana   | 2,93  | 2,36  | 2,93   | 3,21  | 3,07   | 3,36   | 3,14  |
|           | I1: Los líderes dirigen a su personal hacia el logro de | I6: Los líderes logran motivar a los empleados para el logro de | I12: Los líderes identifican y promueven la capacitación | I18: Los líderes mantienen un espíritu de cooperación entre sus | I24: Mi supervisor escucha mis planteamientos. | I28: Mi supervisor me brinda apoyo para resolver los | I32: Mi supervisor me provee de manera oportuna información |

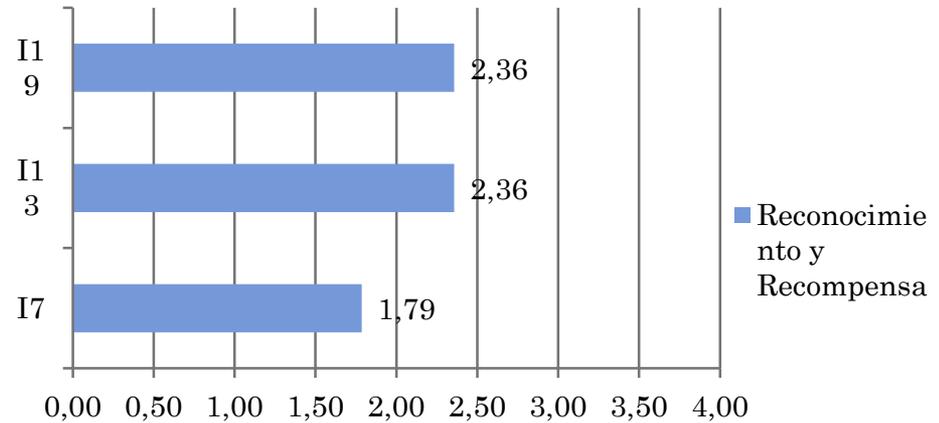
## Liderazgo



# RESULTADOS DEL ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL – RECONOCIMIENTO Y RECOMPENSA

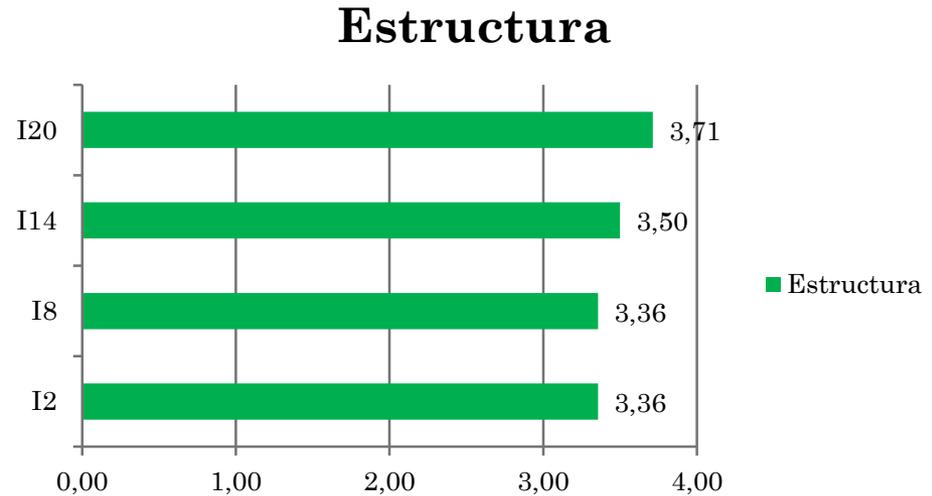
|   | R y R |      |      |
|---|-------|------|------|
|   | I7    | I13  | I19  |
| P1  | 2     | 2    | 4    |
| P2  | 3     | 2    | 2    |
| P3  | 1     | 2    | 3    |
| P4  | 2     | 2    | 3    |
| P5  | 2     | 2    | 2    |
| P6  | 1     | 2    | 1    |
| P7  | 1     | 3    | 3    |
| P8  | 1     | 1    | 1    |
| P9  | 2     | 3    | 2    |
| P10   | 3     | 3    | 3    |
| P11   | 1     | 4    | 3    |
| P12   | 2     | 4    | 3    |
| P13   | 2     | 1    | 1    |
| P14   | 2     | 2    | 2    |
| Moda  | 2     | 2    | 3    |
| Media   | 1,79  | 2,36 | 2,36 |
| I7: Recibo reconocimiento cuando soy exitoso realizando mi trabajo.         |       |      |      |
| I13: La organización premia el alto desempeño de su personal.               |       |      |      |
| I19: La organización promueve el reconocimiento del talento de su personal. |       |      |      |

Reconocimiento y Recompensa



# RESULTADOS DEL ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL – ESTRUCTURA

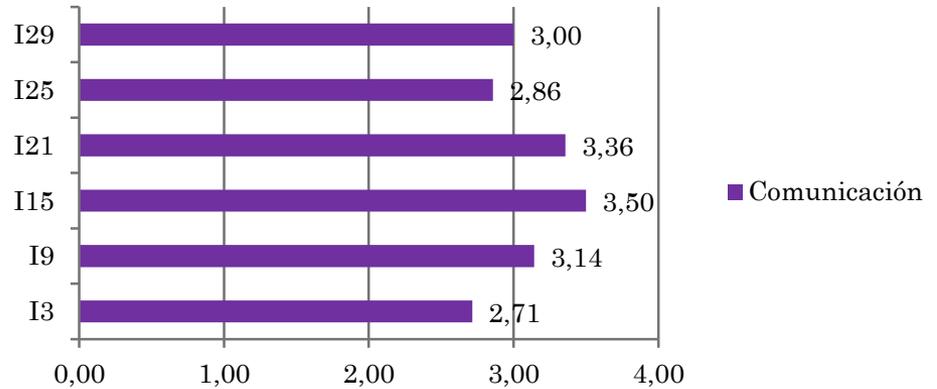
| Estructura  |      |      |      |      |
|---|------|------|------|------|
|   | I2   | I8   | I14  | I20  |
| P1  | 4    | 4    | 4    | 4    |
| P2  | 4    | 4    | 4    | 4    |
| P3  | 3    | 3    | 3    | 3    |
| P4  | 3    | 3    | 3    | 4    |
| P5  | 3    | 3    | 3    | 3    |
| P6  | 3    | 2    | 4    | 4    |
| P7  | 3    | 3    | 4    | 4    |
| P8  | 3    | 3    | 4    | 4    |
| P9  | 4    | 4    | 4    | 4    |
| P10   | 4    | 4    | 3    | 4    |
| P11   | 3    | 3    | 3    | 3    |
| P12   | 3    | 3    | 3    | 3    |
| P13   | 4    | 4    | 4    | 4    |
| P14   | 3    | 4    | 3    | 4    |
| Moda  | 3    | 3    | 4    | 4    |
| Media   | 3,36 | 3,36 | 3,50 | 3,71 |
| Los cargos de la organización están bien definidos.                                       |      |      |      |      |
| La organización dispone de la definición de las tareas y responsabilidades de cada cargo. |      |      |      |      |
| En la realización de una tarea se identifica claramente qué debo hacer.                   |      |      |      |      |
| El nivel de cada cargo en la organización está bien definido.                             |      |      |      |      |



# RESULTADOS DEL ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL – COMUNICACIÓN

| Comunicación  |      |      |      |      |      |      |
|---|------|------|------|------|------|------|
|   | 13   | 19   | 115  | 121  | 125  | 129  |
| P1  | 3    | 3    | 3    | 3    | 4    | 3    |
| P2  | 3    | 4    | 3    | 3    | 4    | 4    |
| P3  | 2    | 2    | 2    | 2    | 3    | 3    |
| P4  | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    |
| P5  | 3    | 3    | 4    | 3    | 3    | 3    |
| P6  | 1    | 3    | 3    | 3    | 3    | 1    |
| P7  | 4    | 3    | 4    | 4    | 4    | 4    |
| P8  | 1    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    |
| P9  | 4    | 3    | 4    | 3    | 3    | 2    |
| P10   | 2    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    |
| P11   | 3    | 3    | 4    | 3    | 3    | 3    |
| P12   | 3    | 3    | 4    | 3    | 3    | 3    |
| P13   | 3    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    |
| P14   | 3    | 3    | 4    | 3    | 3    | 2    |
| Moda  | 3    | 3    | 4    | 3    | 3    | 3    |
| Media   | 2,71 | 3,14 | 3,50 | 3,36 | 2,86 | 3,00 |
| La información estratégica circula por todos los niveles de la organización.    |      |      |      |      |      |      |
| Puedo expresar al nivel superior mis ideas, sugerencias y planteamientos.       |      |      |      |      |      |      |
| La comunicación entre los miembros del equipo permite el logro de las tareas.   |      |      |      |      |      |      |
| La información que recibo de la gerencia es clara.                              |      |      |      |      |      |      |
| Recibo a tiempo la información que me hace falta para realizar mi trabajo.      |      |      |      |      |      |      |
| Los medios que la organización utiliza para divulgar información son adecuados. |      |      |      |      |      |      |

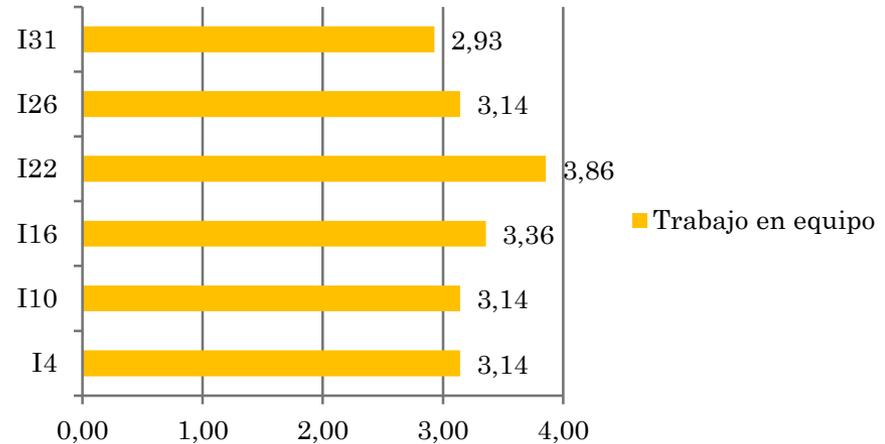
## Comunicación



# RESULTADOS DEL ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL – TRABAJO EN EQUIPO

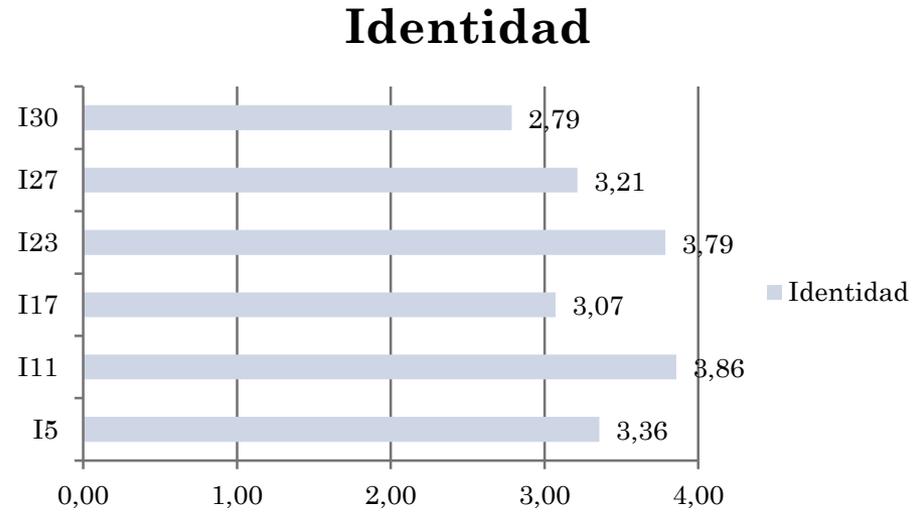
| Trabajo en equipo  |      |      |      |      |      |      |   |
|--|------|------|------|------|------|------|---|
|  | I4   | I10  | I16  | I22  | I26  | I31  |   |
| P1   | 2    | 2    | 2    | 2    | 4    | 2    | 3 |
| P2   | 2    | 3    | 3    | 3    | 4    | 2    | 3 |
| P3   | 1    | 2    | 2    | 3    | 3    | 3    | 3 |
| P4   | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 2 |
| P5   | 4    | 4    | 3    | 4    | 3    | 3    | 2 |
| P6   | 4    | 3    | 3    | 4    | 4    | 4    | 4 |
| P7   | 3    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4 |
| P8   | 1    | 3    | 3    | 4    | 4    | 4    | 3 |
| P9   | 4    | 4    | 3    | 4    | 3    | 3    | 4 |
| P10  | 3    | 3    | 4    | 3    | 3    | 3    | 3 |
| P11  | 4    | 3    | 4    | 4    | 3    | 3    | 1 |
| P12  | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3 |
| P13  | 4    | 3    | 4    | 4    | 4    | 2    | 3 |
| P14  | 4    | 2    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3 |
| Moda   | 4    | 3    | 4    | 4    | 3    | 3    | 3 |
| Media  | 3,14 | 3,14 | 3,36 | 3,86 | 3,14 | 2,93 |   |
| Hay un buen nivel de cooperación y armonía entre los miembros de mi equipo.                |      |      |      |      |      |      |   |
| Hay un buen nivel de cooperación entre mi zona y las otras.                                |      |      |      |      |      |      |   |
| Existe solidaridad entre los miembros de mi equipo para la realización de tareas.          |      |      |      |      |      |      |   |
| El equipo de trabajo confía en mi capacidad para el logro de objetivos.                    |      |      |      |      |      |      |   |
| Mis compañeros son tan capaces y responsables como yo.                                     |      |      |      |      |      |      |   |
| Los objetivos del equipo se cumplen de igual manera cuando parte del equipo es free lance. |      |      |      |      |      |      |   |

## Trabajo en equipo



# RESULTADOS DEL ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL – IDENTIDAD

|   | Identidad |      |      |      |      |      |
|---|-----------|------|------|------|------|------|
|   | I5        | I11  | I17  | I23  | I27  | I30  |
| P1  | 4         | 3    | 4    | 3    | 4    | 2    |
| P2  | 3         | 4    | 3    | 3    | 3    | 3    |
| P3  | 3         | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    |
| P4  | 4         | 4    | 3    | 4    | 3    | 3    |
| P5  | 4         | 4    | 3    | 4    | 3    | 3    |
| P6  | 3         | 4    | 3    | 4    | 3    | 1    |
| P7  | 4         | 4    | 3    | 4    | 3    | 3    |
| P8  | 3         | 4    | 3    | 4    | 4    | 3    |
| P9  | 3         | 4    | 4    | 4    | 4    | 2    |
| P10   | 2         | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    |
| P11   | 3         | 4    | 2    | 4    | 2    | 3    |
| P12   | 3         | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    |
| P13   | 4         | 4    | 1    | 4    | 2    | 4    |
| P14   | 4         | 4    | 3    | 4    | 3    | 3    |
| Moda  | 3         | 4    | 3    | 4    | 3    | 3    |
| Media   | 3,36      | 3,86 | 3,07 | 3,79 | 3,21 | 2,79 |
| Me siento identificado con la organización.   |           |      |      |      |      |      |
| Asumo la responsabilidad de mis labores y me involucro en las actividades.                            |           |      |      |      |      |      |
| Sólo acepto buenos comentarios hacia la organización.   |           |      |      |      |      |      |
| Soy un elemento importante y valioso dentro de mi área.   |           |      |      |      |      |      |
| Me siento orgulloso de trabajar en esta empresa.  |           |      |      |      |      |      |
| Alerto a mi supervisor cuando me entero de alguien que divulga información confidencial de la empresa |           |      |      |      |      |      |



# ÍTEMS DE INTERÉS

## ***Liderazgo***

6. Los líderes logran motivar a los empleados para el logro de los objetivos planteados. Moda: 2 (En desacuerdo). Promedio: 2 (En desacuerdo)

## ***Reconocimiento y Recompensa***

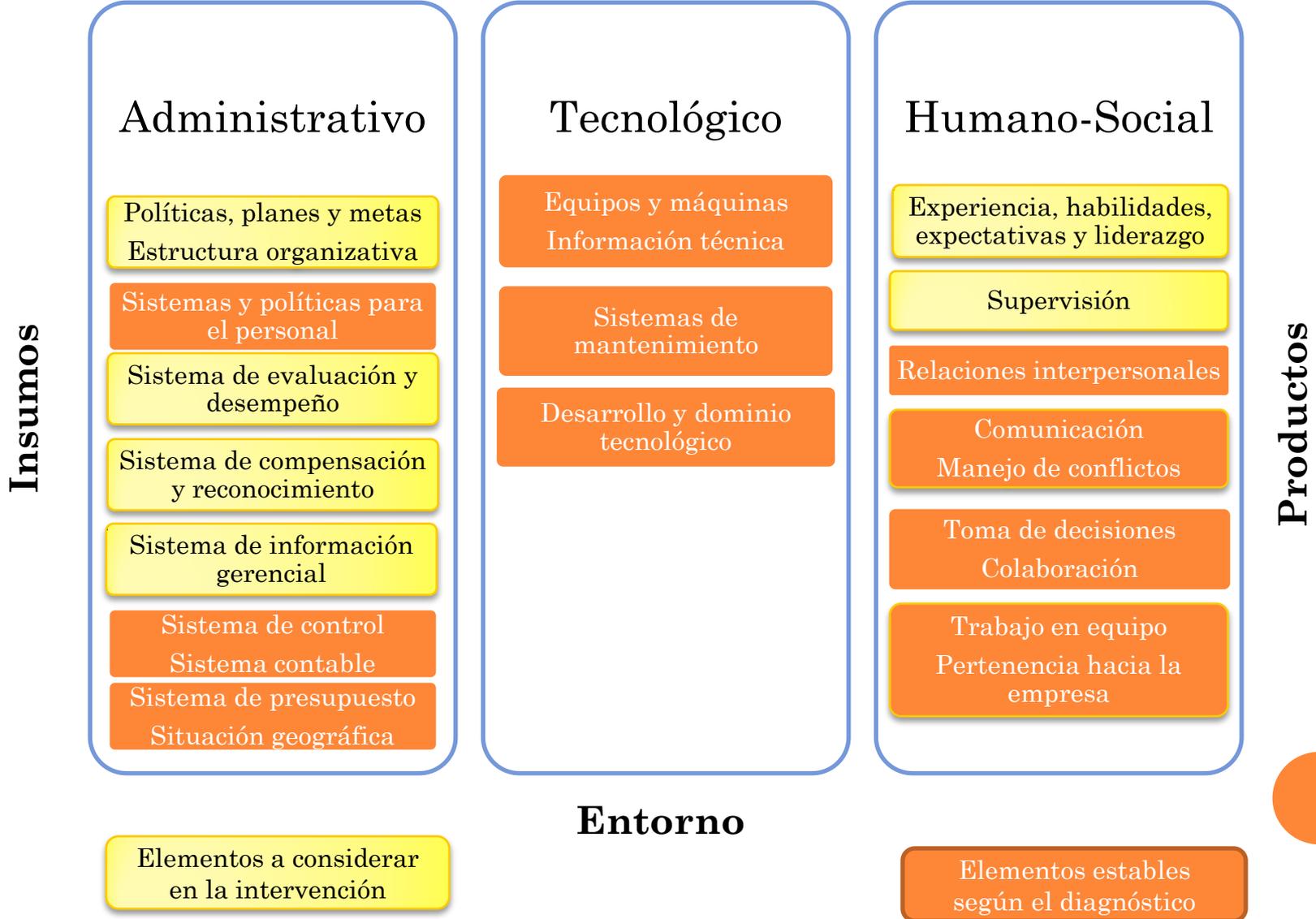
7. Recibo reconocimiento cuando soy exitoso realizando mi trabajo. Moda: 2 (En desacuerdo). Promedio: 2 (En desacuerdo)

13. La organización premia el alto desempeño de su personal. Moda: 2 (En desacuerdo). Promedio: 2 (En desacuerdo)



# ELEMENTOS DE POSIBLE INTERVENCIÓN

## Procesos



# RECOMENDACIONES PRIORIZADAS POR EL CLIENTE

- Corto plazo:
  - Desarrollo y mejora de habilidades gerenciales.
- Mediano plazo:
  - Actualización de la misión y visión incorporando nuevos objetivos del área de potencia, así como la definición de valores.
- Largo plazo:
  - Desarrollo e implementación de un sistema de evaluación y desempeño atado a un sistema de compensación y reconocimiento.
  - Definición de la planificación estratégica de la empresa

*Como alcance de esta consultoría estaremos atendiendo las recomendaciones que se establezcan como acciones del corto plazo. Adicionalmente, responderemos al requerimiento puntual del cliente de desarrollar un instrumento de evaluación y retroalimentación de los clientes internos (requerimiento de Fondonorma).*





**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
POSTGRADO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

Sres. Bobinados Occidente

El siguiente cuestionario tiene como objetivo darnos a conocer algunas características del clima laboral de la organización, con el fin de completar nuestro proceso de diagnóstico.

Le solicitamos a cada empleado que conteste en la forma más sincera y objetiva dando sus opiniones personales, las cuales serán **estrictamente confidenciales y anónimas**.

El cuestionario que se le presenta deberá ser contestado **TOTALMENTE**, sin dejar ninguna opción en blanco. Esta tarea sólo le tomará unos minutos.

Por favor, dé (1) una sola respuesta por cada enunciado, marcando simplemente con una "X" en la casilla con la selección apropiada. No hay, por supuesto, respuestas correctas o incorrectas. Algunas de las preguntas pueden no estar redactadas exactamente en la forma que usted desearía. Sin embargo, le agradecemos que indique la respuesta que refleje con mayor aproximación su opinión, basándose en el ejemplo del cuadro que aparece a continuación:

**Ejemplo:**

| <b>Completamente en Desacuerdo<br/>(1)</b> | <b>En Desacuerdo<br/>(2)</b> | <b>De Acuerdo<br/>(3)</b> | <b>Completamente de Acuerdo<br/>(4)</b> |
|--|------------------------------|---------------------------|---|
| CD   | D                            | A                         | CA                                      |

|   |   |   |              |   |
|---|---|---|--------------|---|
| 1. Mantengo buenas relaciones con mis compañeros de trabajo | 1 | 2 | <del>3</del> | 4 |
|---|---|---|--------------|---|

Si Ud. coloca la "X" en la casilla correspondiente a la opción "de acuerdo", quiere decir que está de acuerdo con la afirmación de que ud. mantiene buenas relaciones con sus compañeros de trabajo.

**MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.**

Febrero, 2008

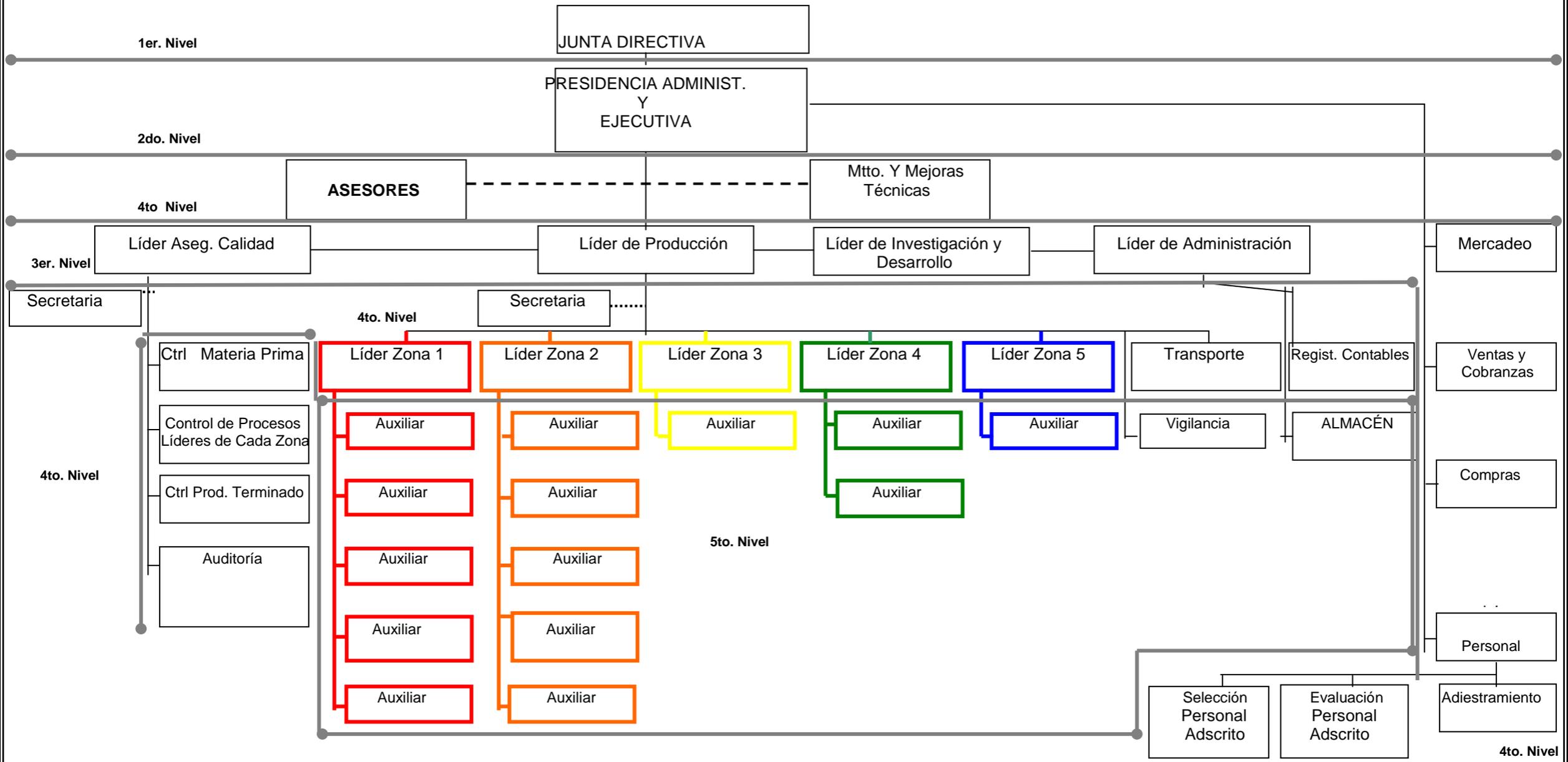
¿A qué área de la organización Ud. pertenece? (Favor marcar con una "X" (1) una sola respuesta)

- Gerencia
- Administración
- Producción (Distribución y Potencia)

| Completamente en Desacuerdo (1) | En Desacuerdo (2) | De Acuerdo (3) | Completamente de Acuerdo (4) |
|---------------------------------|-------------------|----------------|------------------------------|
| CD                              | D                 | A              | CA                           |

| ÍTEM  | CD | D | A | CA |
|---|----|---|---|----|
| 1. Los líderes dirigen a su personal hacia el logro de objetivos.   | 1  | 2 | 3 | 4  |
| 2. Los cargos de la organización están bien definidos.  | 1  | 2 | 3 | 4  |
| 3. La información estratégica circula por todos los niveles de la organización.                           | 1  | 2 | 3 | 4  |
| 4. Hay un buen nivel de cooperación y armonía entre los miembros de mi equipo.                            | 1  | 2 | 3 | 4  |
| 5. Me siento identificado con la organización.  | 1  | 2 | 3 | 4  |
| 6. Los líderes logran motivar a los empleados para el logro de los objetivos planteados.                  | 1  | 2 | 3 | 4  |
| 7. Recibo reconocimiento cuando soy exitoso realizando mi trabajo.  | 1  | 2 | 3 | 4  |
| 8. La organización dispone de la definición de las tareas y responsabilidades de cada cargo.              | 1  | 2 | 3 | 4  |
| 9. Puedo expresar al nivel superior mis ideas, sugerencias y planteamientos.                              | 1  | 2 | 3 | 4  |
| 10. Hay un buen nivel de cooperación entre mi zona y las otras  | 1  | 2 | 3 | 4  |
| 11. Asumo la responsabilidad de mis labores y me involucro en las actividades.                            | 1  | 2 | 3 | 4  |
| 12. Los líderes identifican y promueven la capacitación profesional de sus colaboradores.                 | 1  | 2 | 3 | 4  |
| 13. La organización premia el alto desempeño de su personal.  | 1  | 2 | 3 | 4  |
| 14. En la realización de una tarea se identifica claramente qué debo hacer.                               | 1  | 2 | 3 | 4  |
| 15. La comunicación entre los miembros del equipo permite el logro de las tareas.                         | 1  | 2 | 3 | 4  |
| 16. Existe solidaridad entre los miembros de mi equipo para la realización de tareas.                     | 1  | 2 | 3 | 4  |
| 17. Sólo acepto buenos comentarios hacia la organización.   | 1  | 2 | 3 | 4  |
| 18. Los líderes mantienen un espíritu de cooperación entre sus colaboradores.                             | 1  | 2 | 3 | 4  |
| 19. La organización promueve el reconocimiento del talento de su personal.                                | 1  | 2 | 3 | 4  |
| 20. El nivel de cada cargo en la organización está bien definido.   | 1  | 2 | 3 | 4  |
| 21. La información que recibo de la gerencia es clara.  | 1  | 2 | 3 | 4  |
| 22. El equipo de trabajo confía en mi capacidad para el logro de objetivos.                               | 1  | 2 | 3 | 4  |
| 23. Soy un elemento importante y valioso dentro de mi área.   | 1  | 2 | 3 | 4  |
| 24. Mi supervisor escucha mis planteamientos.   | 1  | 2 | 3 | 4  |
| 25. Recibo a tiempo la información que me hace falta para realizar mi trabajo.                            | 1  | 2 | 3 | 4  |
| 26. Mis compañeros son tan capaces y responsables como yo.  | 1  | 2 | 3 | 4  |
| 27. Me siento orgulloso de trabajar en esta empresa.  | 1  | 2 | 3 | 4  |
| 28. Mi supervisor me brinda apoyo para resolver los problemas que se me presentan.                        | 1  | 2 | 3 | 4  |
| 29. Los medios que la organización utiliza para divulgar información son adecuados                        | 1  | 2 | 3 | 4  |
| 30. Alerto a mi supervisor cuando me entero de alguien que divulga información confidencial de la empresa | 1  | 2 | 3 | 4  |
| 31. Los objetivos del equipo se cumplen de igual manera cuando parte del equipo es free lance             | 1  | 2 | 3 | 4  |
| 32. Mi supervisor me provee de manera oportuna información sobre mi actuación                             | 1  | 2 | 3 | 4  |

**ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**



EDICIÓN  
05

REVISIÓN  
01

FECHA  
Marzo 2005

APROBADO POR  
ING. JESUS A. MARQUEZ

4to. Nivel

## Hoja de Respuestas – Clima organizacional

¿A qué área de la organización Ud. pertenece?

- Gerencia  
 Administración  
 Producción (Distribución y Potencia)

(Favor marcar con una "X" una (1) sola respuesta)

| Nro. | Completamente en desacuerdo (1) | En desacuerdo (2)     | De acuerdo (3)        | Completamente de acuerdo (4) |
|------|---------------------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------------|
| 1    | <input type="radio"/>           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>        |
| 2    | <input type="radio"/>           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>        |
| 3    | <input type="radio"/>           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>        |
| 4    | <input type="radio"/>           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>        |
| 5    | <input type="radio"/>           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>        |
| 6    | <input type="radio"/>           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>        |
| 7    | <input type="radio"/>           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>        |
| 8    | <input type="radio"/>           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>        |
| 9    | <input type="radio"/>           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>        |
| 10   | <input type="radio"/>           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>        |
| 11   | <input type="radio"/>           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>        |
| 12   | <input type="radio"/>           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>        |
| 13   | <input type="radio"/>           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>        |
| 14   | <input type="radio"/>           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>        |
| 15   | <input type="radio"/>           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>        |
| 16   | <input type="radio"/>           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>        |
| 17   | <input type="radio"/>           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>        |
| 18   | <input type="radio"/>           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>        |
| 19   | <input type="radio"/>           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>        |
| 20   | <input type="radio"/>           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>        |
| 21   | <input type="radio"/>           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>        |
| 22   | <input type="radio"/>           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>        |
| 23   | <input type="radio"/>           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>        |
| 24   | <input type="radio"/>           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>        |
| 25   | <input type="radio"/>           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>        |
| 26   | <input type="radio"/>           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>        |
| 27   | <input type="radio"/>           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>        |
| 28   | <input type="radio"/>           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>        |
| 29   | <input type="radio"/>           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>        |
| 30   | <input type="radio"/>           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>        |
| 31   | <input type="radio"/>           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>        |
| 32   | <input type="radio"/>           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>        |

**Observaciones:**

---



---



---