



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

**DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL
GRUPO SPEED TRANSPORT**

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello

Por:

NAHIRA NAJHASS

Como requisito para optar al grado de:

ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Realizado con la tutoría del profesor

Ricardo Petit

Caracas, Noviembre del 2010

DEDICATORIA

A mis hijas

Sinai y Zoe, el tesoro más valioso, por ser incondicionales y apoyarme siempre.

AGRADECIMIENTO

A la directiva del Grupo Speed Transport y sus trabajadores por habernos brindado la oportunidad de realizar esta consultoría lo cual permitió obtener la información necesaria para el desarrollo de la presente investigación.

A mi compañera Mayra Garrido por haber hecho de la realización de este trabajo una experiencia enriquecedora.

ÍNDICE GENERAL

	pp.
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
LISTA DE CUADROS	vi
LISTA DE GRÁFICOS	ix
LISTA DE FIGURAS	xi
INTRODUCCIÓN	13
CAPÍTULOS	
I EL PROBLEMA	15
1.1. Planteamiento del problema	15
1.2. Justificación	18
1.3. Objetivos	19
1.3.1. Objetivo general	19
1.3.2. Objetivos específicos	19
II MARCO TEÓRICO	20
2.1. Antecedentes	20
2.2. Antecedentes del Grupo Speed Transport	23
2.2.1. Reseña histórica	23
2.2.2. Organización	23
2.3. Bases conceptuales	25
2.3.1. Organización	25
2.3.2. Desarrollo organizacional	26
2.3.3. Diagnóstico organizacional	28
2.3.4. Aspectos de la evaluación organizacional	29
2.3.5. Clima organizacional	35
2.3.6. Medidas del clima organizacional	36
2.3.7. Dimensiones del clima organizacional	37
III MARCO METODOLÓGICO	44
3.1. Tipo de investigación	44
3.2. Diseño de la investigación	45
3.3. Población y muestra	45
3.3.1. Población	45
3.3.2. Muestra	46

	3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de información	47
	3.5. Validez	48
	3.6. Técnicas para el análisis e interpretación de los datos	50
	3.7. Procesamiento de datos estadísticos	51
	3.8. Definición conceptual de las variables	51
	3.9. Definición operacional de las variables	52
	3.10. Consideraciones éticas	56
IV	ANÁLISIS DE RESULTADOS	57
	4.1. Entrevista semi-estructurada	57
	4.2. Encuesta	62
	4.3. Focus Group	98
V	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	109
	5.1. Conclusiones	109
	5.2. Recomendaciones	112
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	116
	ANEXOS	119

LISTA DE CUADROS

CUADRO		pp.
1	Descriptores de las Dimensiones	49
2	Identificación y definición de las variables	52
3	Operacionalización de las variables	54
4	Representación Ítem 1. ¿La empresa posee mecanismos formales (tales como carteleras, correo electrónico, memorandos, publicaciones) para informar acerca de los aspectos laborales?	62
5	Ítem 2. ¿Son utilizados estos mecanismos formales para transmitirme información acerca de la organización?	64
6	Ítem 3. ¿Considera que los mecanismos de comunicación existentes en la empresa son adecuados y suficientes?	65
7	Ítem 4. ¿Se encuentra visibles la misión, visión, objetivos y valores de la empresa?	67
8	Ítem 5. Si la empresa lo requiere con urgencia, ¿Usted realizaría trabajos fuera del horario regular?	68
9	Ítem 6. ¿Cada vez que usted ha requerido el apoyo de algún compañero, incluso de su superior inmediato para el desarrollo de una actividad laboral, ha contado con ello?	70
10	Ítem 7. En lo que respecta a la dotación de los insumos necesarios para ejecutar una labor, ¿Considera que ésta es oportuna?	71
11	Ítem 10 ¿Conoce usted la estructura organizativa de la empresa?	72
12	Ítem 11 ¿Conoce usted la misión y la visión de la empresa?	74
13	Ítem 12. ¿Conoce usted las reglas, normas y procedimiento para el desempeño de su labor?	75

14	Ítem 13. ¿Considera usted que los salarios están acordes al conocimiento y responsabilidades de cada empleado?	76
15	Ítem 14. ¿Considera que Ud es correctamente remunerado?	77
16	Ítem 15. ¿Considera que los beneficios que ofrecen en su trabajo son los adecuados?	79
17	Ítem 16. ¿Existen incentivos laborales para que usted trate de hacer mejor su trabajo?	80
18	Ítem 17. ¿Siente que el trabajo que realiza para la empresa es importante y valorado?	81
19	Ítem 8. En su opinión, ¿Existe armonía entre todos los empleados de la empresa?	83
20	Ítem 9. En caso de existir diferencias personales y/o laborales entre compañeros de trabajo, ¿Diría que las mismas impactan negativamente la oportunidad o calidad de los resultados obtenidos?	84
21	Ítem 22. ¿Podría afirmar que existen buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados dentro de la empresa?	86
22	Ítem 23. ¿Realiza la empresa actividades que promuevan la armonía e integración entre el personal de la empresa?	87
23	Ítem 24. ¿Considera necesario realizar acciones para mejorar las relaciones sociales dentro de la empresa?	88
24	Ítem 18. ¿Considera que tiene la oportunidad de realizar sugerencias para mejorar el desarrollo de los procesos que realiza para su puesto?	90
25	Ítem 19. ¿La empresa le permite ser creativo e innovador en las soluciones de los problemas laborales?	91
26	Ítem 20. En su opinión, en caso de ser necesario ¿La empresa está dispuesta a realizar acciones para que Ud mejore su rendimiento?	92

27	Representación Ítem 21. Y Usted, ¿Estaría dispuesto a aceptar los cambios necesarios para mejorar el desarrollo de las actividades de la empresa?	93
----	---	----

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO		pp.
1	Representación Ítem 1. ¿La empresa posee mecanismos formales (tales como carteleras, correo electrónico, memorandos, publicaciones) para informar acerca de los aspectos laborales?	63
2	Ítem 2. ¿Son utilizados estos mecanismos formales para transmitir información acerca de la organización?	64
3	Ítem 3. ¿Considera que los mecanismos de comunicación existentes en la empresa son adecuados y suficientes?	66
4	Ítem 4. ¿Se encuentra visibles la misión, visión, objetivos y valores de la empresa?	67
5	Ítem 5. Si la empresa lo requiere con urgencia, ¿Usted realizaría trabajos fuera del horario regular?	68
6	Ítem 6. ¿Cada vez que usted ha requerido el apoyo de algún compañero, incluso de su superior inmediato para el desarrollo de una actividad laboral, ha contado con ello?	70
7	Ítem 7. En lo que respecta a la dotación de los insumos necesarios para ejecutar una labor, ¿Considera que ésta es oportuna?	71
8	Ítem 10 ¿Conoce usted la estructura organizativa de la empresa?	73
9	Ítem 11 ¿Conoce usted la misión y la visión de la empresa?	74
10	Ítem 12. ¿Conoce usted las reglas, normas y procedimiento para el desempeño de su labor?	75
11	Ítem 13. ¿Considera usted que los salarios están acordes al conocimiento y responsabilidades de cada empleado?	76
12	Ítem 14. ¿Considera que Ud es correctamente remunerado?	78

13	Ítem 15. ¿Considera que los beneficios que ofrecen en su trabajo son los adecuados?	79
14	Ítem 16. ¿Existen incentivos laborales para que usted trate de hacer mejor su trabajo?	80
15	Ítem 17. ¿Siente que el trabajo que realiza para la empresa es importante y valorado?	82
16	Ítem 8. En su opinión, ¿Existe armonía entre todos los empleados de la empresa?	83
17	Ítem 9. En caso de existir diferencias personales y/o laborales entre compañeros de trabajo, ¿Diría que las mismas impactan negativamente la oportunidad o calidad de los resultados obtenidos?	84
18	Ítem 22. ¿Podría afirmar que existen buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados dentro de la empresa?	86
19	Ítem 23. ¿Realiza la empresa actividades que promuevan la armonía e integración entre el personal de la empresa?	87
20	Ítem 24. ¿Considera necesario realizar acciones para mejorar las relaciones sociales dentro de la empresa?	88
21	Ítem 18. ¿Considera que tiene la oportunidad de realizar sugerencias para mejorar el desarrollo de los procesos que realiza para su puesto?	90
22	Ítem 19. ¿La empresa le permite ser creativo e innovador en las soluciones de los problemas laborales?	91
23	Ítem 20. En su opinión, en caso de ser necesario ¿La empresa está dispuesta a realizar acciones para que Ud mejore su rendimiento?	92
24	Representación Ítem 21. Y Usted, ¿Estaría dispuesto a aceptar los cambios necesarios para mejorar el desarrollo de las actividades de la empresa?	94

LISTA DE FIGURAS

FIGURA		pp.
1	Organigrama del Grupo Speed Transport	25
2	Componentes del entorno organizacional	30
3	Desempeño organizacional	34



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN DE POSTGRADO

ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL: GRUPO SPEED TRANSPORT

Autor : Nahira Najhass
Tutor : Ricardo Petit
Año : 2010

EL RESUMEN

Las razones que motivaron la elaboración del presente estudio, consisten principalmente en la captación de la realidad problemática del Grupo Speed Transport y su respectivo análisis a través de recursos conceptuales y técnicos desde el campo del Desarrollo Organizacional, abordando la segunda de las fases en un cambio planeado: el diagnóstico organizacional, dirigido a proporcionar información sobre la situación actual de la empresa. La planeación del estudio establece como objetivo general realizar un Diagnóstico del Clima Organizacional del Grupo Speed Transport, considerando las dimensiones: motivación, estructura, comunicación, cooperación, relaciones sociales, flexibilidad e innovación, con la finalidad de determinar las áreas que requieran intervenciones urgentes y prioritarias. La sustentación conceptual estuvo constituida con los antecedentes de aportes investigativos sobre el área temática y la reseña histórico – empresarial del Grupo Speed Transport, así como las bases conceptuales de la organización como sistema, el desarrollo organizacional, diagnóstico del clima organizacional y dimensiones del clima. Metodológicamente el trabajo investigativo se abordó desde la perspectiva de los tipos de estudio de campo, donde la población fue conformada por un (1) directivo y veinte (20) empleados, a quienes les fueron aplicados tres (03) instrumentos de medición: la entrevista semi-estructurada a un miembro de la directiva y la encuesta y el focus group aplicado a los trabajadores de la empresa; esto con la finalidad de obtener la percepción del clima organizacional de la misma. En una segunda etapa se precisaron los resultados obtenidos con los cuales se determinaron las áreas susceptibles de intervención en la empresa y se realizaron una serie de recomendaciones orientadas a mejorar las deficiencias observadas.

Descriptor: Grupo Speed Transport, Clima Organizacional, Diagnóstico Organizacional.

INTRODUCCIÓN

El clima organizacional refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros de una organización, debido a su naturaleza se transforman a su vez en elementos del clima, volviéndose importante para los administradores el ser capaces de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones fundamentales: la primera, evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización. Segundo, iniciar y sostener un cambio que indique los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones y por último seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.

Esos elementos del clima, se conocen como dimensiones a su vez, estas dimensiones del clima organizacional varían de acuerdo a la opinión de cada autor. Indiferentemente de la cantidad de dimensiones existentes, la realidad es que las organizaciones prestan mayor interés a la opinión de sus trabajadores, en conocer sus inquietudes y si se siente a gusto con la empresa, ya que un empleado que está satisfecho con su actividad laboral, se compromete con la misma, y por ende se esmera en realizar bien su trabajo.

Los estudios de clima han despertado gran interés, especialmente en la última década, ya que el clima afecta a las características organizacionales e influye en las actitudes y conducta del personal, lo que repercute e incide, en parte, en la eficacia y eficiencia de la organización. En este sentido la realización de un diagnóstico de clima organizacional, permitirá detectar aquellas debilidades de la empresa, y ofrecer posibles soluciones, con la meta de alcanzar un clima organizacional adecuado.

La empresa Grupo Speed Transport importante empresa de importación, exportación y tránsito ante la Gerencia de la Aduana Principal de la Guaira y Aérea de Maiquetía no escapó de ésta realidad, por lo que en conversación con la directiva de la misma, ésta solicitó la realización de un diagnóstico del clima organizacional, con la finalidad de conocer la percepción de los empleados sobre el ambiente laboral,

y así obtener la información necesaria para iniciar un proceso de intervención permita mejorar aquellas dimensiones encontradas deficientes, para alcanzar un clima organizacional adecuado dentro de la organización y por consiguiente el logro de la metas y objetivos planteados.

Para ello, se desarrolló un trabajo de investigación, el cual consta de cinco (05) capítulos, y se detallan a continuación:

El capítulo I, se titula El Problema, en este se plantea el problema, su justificación, así como los objetivos.

El capítulo II, se denomina Marco Teórico, el mismo incluye los antecedentes de la investigación, la historia de la organización, y las bases teóricas en la cual se enmarca la investigación.

El capítulo III, se refiere al Marco Metodológico, aquí trata de todos los aspectos considerados para el desarrollo del proyecto, tipo de investigación, técnicas e instrumentos utilizados y el procesamiento de la información obtenida.

El capítulo IV expone el análisis de los datos obtenidos en la aplicación de los tres (03) instrumentos, para la entrevista semi-estructurada se incluye el desarrollo de la misma; respecto a la encuesta, se presenta la tabulación de la información obtenida, así como los cuadros y gráficos respectivo; y la explicación respecto a la aplicación del Focus Group.

Finalmente, en el capítulo V se presentan las conclusiones obtenidas del trabajo y las recomendaciones que considera la autora, finalizando con las referencias bibliográficas, la cual muestra los diferentes medios materiales o digitales que fueron utilizados para el desarrollo de esta propuesta, así como los anexos respectivos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1.- Planteamiento del problema

Hoy en día las organizaciones están sometidas a constantes procesos de cambio, originados principalmente por el surgimiento de nuevas tecnologías y exigencias del mercado que requieren el desarrollo de nuevas habilidades, destrezas y conocimientos. En este sentido, las empresas han debido adaptar su estrategia laboral para poder enfrentar los nuevos retos que se presentan con dichos cambios y así, lograr un mejoramiento continuo en sus procesos y en la rentabilidad del negocio.

En este contexto surge la necesidad de promover y maximizar el manejo del capital humano en las organizaciones, toda vez que éste último se convierte en un elemento clave y diferenciador en la supervivencia de una empresa, así como lo señala Lawler (2005), indicando que “...el cerebro y motor de la organización no es otro que la gente que la compone...” (p. 1).

Así mismo Lawer (2005), hace mención del hecho que “... la ventaja competitiva de la compañía hay que atraer a los mejores recursos, retenerlos, ayudarlos a desarrollarse profesionalmente, diseñar correctamente el trabajo, establecer las metas adecuadas, recompensar bien a la gente y liderar bien...” (p. 1), por tanto, la coordinación, dirección, motivación y satisfacción laboral del personal son aspectos cada vez más importantes y a considerar en los procesos y actividades a realizar.

La percepción positiva o negativa por parte de los empleados puede incidir en aspectos de importancia, tales como, la rotación de personal, el ausentismo, la aparición de conflictos y por tanto, en la productividad de una organización. Así pues, en este entorno variable y en constante evolución, se incrementa la importancia del recurso humano como motor ejecutor de todo proceso.

Indistintamente de la función que realice, cada trabajador es un elemento clave tanto en su desempeño individual como en su rol dentro del trabajo en equipo. Un buen desempeño permitirá un excelente resultado en esa área de la organización, siendo necesario para lograrlo que cada persona alcance un adecuado nivel de satisfacción laboral y de compromiso con la empresa, entre otros elementos.

Las organizaciones venezolanas actualmente se encuentran afectadas por una crisis de índole económica, política, social y cultural, en éste particular Mora (2005), afirma lo siguiente:

“...a diferencia de muchas grandes corporaciones exitosas, las empresas venezolanas aprovechan aún más los recursos que se ofrecen para aumentar su competitividad pues debido a la grave crisis económica que el país afronta, la escasez de recursos es un grave problema, teniendo que valerse del ingenio de su capital humano para lograr las metas planteadas...” (p. 1)

Donde el autor antes mencionado hace referencia al hecho que los elementos externos que afectan los procesos organizacionales y gerenciales, se hace necesario que las empresas continúen desarrollando cada día nuevas técnicas de producción, mercadeo, distribución, servicio y atención al cliente, lo cual amerita principalmente de un recurso humano altamente capacitado y motivado al logro y a la excelencia. De esta manera se podrán enfrentar con una buena y rápida capacidad de respuesta los nuevos y cada vez más complejos retos organizacionales.

En este sentido, el diagnóstico del clima organizacional, es definido por Forehand y Gilmer (1964) citados por Guillén, Gala y Velázquez (2004) como “...un conjunto de características que describen una organización, las cuales: a) distinguen a una organización de otras, b) son relativamente duraderas en el tiempo, c) e influyen en la conducta de los individuos en las organizaciones” (p. 166), en otras palabras el clima organizacional implica toda la organización en sí, esto incluye una serie de aspectos íntimamente relacionados con las condiciones laborales, así como con los procesos psicológicos de los trabajadores.

Una vez definido el concepto de Clima Organizacional, se puede decir que el diagnóstico de este, de acuerdo a Palma (2003) consiste en:

“...asumir una propuesta de Modelo Diagnóstico considerando niveles y aspectos del comportamiento con la finalidad de orientar esfuerzos en la optimización de los resultados organizacionales tanto a nivel de cultura, productividad como en satisfacción laboral. Esto implica un compromiso de precisión y responsabilidad que conlleva: examinar cuidadosamente la realidad organizacional con el objetivo de detectar los factores de interacción relevante, evaluar la importancia de cada uno...”
(p. 2).

Este tipo de evaluación permite conocer la percepción de los trabajadores respecto a la empresa y ofrece, entre otras ventajas, el poder evaluar más de una dimensión y conocer en donde se encuentran las debilidades y fortalezas de la empresa según la opinión del recurso humano que allí trabaja.

En este contexto organizacional descrito, se encuentra inmersa la empresa Grupo Speed Transport, la cual se tiene como objetivo la administración, prestación, desarrollo y explotación de los servicios del sector de agenciamiento aduanal y transporte de carga internacional.

Esta empresa, ha tenido un crecimiento incremental y sostenido desde hace varios años, cuenta con una sede Administrativa en el Distrito Capital y una sede operativa en el Estado Vargas, ofrece entre sus principales servicios el transporte de carga internacional, para lo cual el cliente confía la ejecución de sus importaciones y exportaciones, todo lo cual requiere de trámites ante diversos entes públicos y privados en un sector altamente cambiante y con una amplio marco regulatorio y normativo en materia aduanal y control cambiario, en donde cada día surgen nuevos controles y exigencias por parte del entorno.

De todo lo expuesto, y a los fines de mantener e incrementar el desempeño hasta ahora presentado por esta organización, surge la siguiente interrogante: ¿Cuál es

la percepción del Clima Organizacional de los empleados y supervisores en el Grupo Speed Transport?

1.2.- Justificación

Las inminentes transformaciones que afectan la sociedad y el mundo en general, provocan y promueven cambios en el entorno de las organizaciones; es por ello que el éxito y desarrollo de las mismas dependerá en gran medida de la capacidad de adaptarse e implementar los cambios necesarios en el momento oportuno.

Todo cambio requiere un análisis de la situación que se vive, es decir, seleccionar la estrategia adecuada para alcanzar determinada meta y conocer aquellos aspectos que requieren mejoras, así como, aquellos que deben ser cambiados en su totalidad.

Así pues, se requiere de agentes y herramientas que faciliten y dirijan las estrategias del cambio en las organizaciones, en este sentido, surge la necesidad de un diagnóstico organizacional donde sea posible determinar las debilidades de una empresa.

Por todo lo antes expuesto, fue realizado éste diagnóstico de clima organizacional, el cual constituye una valiosa herramienta en manos de líderes y directivos toda vez que permitió obtener un conocimiento de cómo los trabajadores perciben la empresa.

El conocimiento adquirido resultó de gran utilidad para comprender el comportamiento y actitudes del personal convirtiéndose en un instrumento de indagación y retroalimentación por excelencia para la futura toma de decisiones, definición de estrategias, así como la guía para planificar procesos de cambio y efectuar intervenciones en los distintos niveles organizacionales tales mejora de sistemas de comunicación interna y externa, gestión de programas motivacionales, relaciones sociales, cooperación, flexibilidad e innovación, que repercuten en el logro de las y objetivos organizacionales.

1.3.-Objetivos

1.3.1.-Objetivo general

Realizar el diagnóstico del Clima Organizacional del Grupo Speed Transport, considerando las dimensiones: Motivación, estructura, comunicación, cooperación, relaciones sociales, flexibilidad e innovación.

1.3.2.-Objetivos específicos

- Determinar la percepción por parte de los empleados de la empresa Grupo Speed Transport del clima laboral de la misma, considerando las dimensiones: Motivación, estructura, comunicación, cooperación, relaciones sociales, flexibilidad e innovación.

- Conocer la percepción que tiene la Directiva de la empresa Grupo Speed Transport acerca del ambiente laboral de la misma.

- Identificar que elementos del clima organizacional presentan oportunidad de mejora en la empresa Grupo Speed Transport.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

Spena (2001), en su investigación titulada *Diagnóstico organizacional: Laboratorio Farmacéutico Farmon*, siendo su Trabajo Especial de Grado para obtener en título de Especialista en Desarrollo Organizacional, expone como objetivo principal el desarrollar una evaluación general de la empresa e identificar las fortalezas y debilidades de la organización en sus diferentes áreas mediante el análisis de su entorno y componentes internos tales como: estructuras, recursos, procesos, motivación, liderazgo y planificación.

De acuerdo a la autora antes mencionada, su investigación consistió en un trabajo de campo, donde los instrumentos aplicados fueron: el cuestionario que constó de 47 preguntas cerradas de selección simple, el cual fue aplicado a ciento nueve (109) empleados del Laboratorio Farmacéutico Farmon, así como la entrevista estructurada conformada por 30 preguntas divididas entre 6 aspectos a evaluar, aplicada a la Gerencia, así como Grupos Focales (Grupos por categorías: Gerentes, Jefes, Empleados y Obreros, aplicó la DOFA, en todos los grupos).

Las conclusiones que señala la mencionada autora, conforman una matriz DOFA, donde expone las debilidades y amenazas de la empresa, así como las fortalezas y oportunidades de la misma, señalando como principal conclusión que las estrategias para la motivación del personal, la comunicación y el manejo de la estructura organizacional no son adecuadas ni reconocidas por el personal que labora, asimismo resalta que no está consolidado el trabajo en equipo.

Posteriormente, Zacarías (2001) presentó su Trabajo Especial de Grado titulado *Diagnóstico de clima organizacional en una empresa del sector de*

telecomunicaciones, para alcanzar el título de Especialista en Desarrollo Organizacional.

El objeto de la investigación fue realizar un diagnóstico del Clima Organizacional en la Vicepresidencia de Operaciones MOVILNET, considerando las variables: estructura del trabajo, liderazgo, relaciones interpersonales y satisfacción general, ya que son los elementos que la organización considera importantes, y que pueden facilitar o inhibir del proceso de implantación del Modelo de Competencias.

Para realizar la investigación, se aplicó un cuestionario cerrado que constó de 72 ítems con una escala de 6 opciones de respuesta que van desde el total desacuerdo al total acuerdo. El análisis de los resultados se hizo con base en los promedios obtenidos en cada una de las dimensiones, así como las variables que las conforman, con la finalidad de calificar las opiniones de los empleados considerando los criterios: muy buenos o buenos (promedios desde 5 al 6); aceptable (promedios entre 4 y 5) y aspectos críticos (Promedios entre 1 y 3).

La autora de dicha investigación señala como principal conclusión la presencia de preocupación en los empleados de la organización, ya que los mismos no perciben claramente la asociación de actuación, rendimiento y reconocimiento.

El diagnóstico aplicado a la Vicepresidencia de MOVILNET fue de gran apoyo en la presente investigación ya que la misma, además de ofrecer una orientación acerca de la redacción de los instrumentos, se puede apreciar uno de los problemas que son de mayor preocupación en cualquier industria, el que los empleados sientan que su trabajo no es apreciado, ya que el recurso humano es el principal motor de cualquier empresa.

Finalmente, Rojas (2006) realizó un Trabajo Especial de Grado para obtener el título de Especialista en Gerencia de Servicios de Salud, su investigación fue el *Diagnóstico del clima organizacional del instituto de previsión del personal académico de la universidad experimental libertador (IPP-UPEL) en Caracas, Venezuela.*

Rojas (2006) pretendió establecer el diagnóstico del clima organizacional del instituto de Previsión para el Personal académico de la Universidad Experimental Libertador (IPP-UPEL), ubicada en la ciudad de Caracas. Para ello su principal propósito fue estudiar los factores del clima organizacional de dicho instituto, esto con la finalidad de orientar esfuerzos para lograr un ambiente efectivo y de alto rendimiento.

La investigación se clasificó del tipo descriptiva con un diseño de investigación de tipo no experimental. Para la recolección de datos fue utilizada una encuesta que constó de 19 ítems, todas dicotómicas cerradas, la cual fue aplicada a 20 trabajadores del IPP-UPEL.

Las conclusiones a las que llegó la citada autora fueron que los trabajadores conocen la misión, visión y políticas de la empresa, además de sentirse orgullosos de pertenecer a ella, sin embargo fue detectado que los tipos de comunicación existentes no son efectivos, el tipo de liderazgo presente no era del tipo autocrático, no predomina el trabajo en equipo, los conflictos no se resuelven con prontitud y los altos ejecutivos no reconocen el esfuerzo y desempeño que realizan los trabajadores al ejecutar sus tareas.

Esta investigación realizada por Rojas (2006) fue de apoyo al permitir apreciar un ejemplo en el cual algunos elementos del clima organizacional se encuentran bien orientados, mientras que otros necesitan algunas mejoras que los fortalezcan. Siendo ésta la finalidad de un diagnóstico, detectar las fortalezas y debilidades de una organización, para que las fortalezas permanezcan y las debilidades sean corregidas.

2.2. Antecedentes del Grupo Speed Transport

2.2.1. Reseña histórica.

El Grupo Speed Transport fue constituido en marzo de 1984 y está dedicado al agenciamiento aduanal. Fue debidamente registrada para funcionar como agente de aduana con carácter permanente en las operaciones de importación, exportación y tránsito ante la Gerencia de la Aduana Principal de la Guaira y Aérea de Maiquetía. La empresa nace por iniciativa de un grupo de profesionales preocupados por la no existencia de un servicio personalizado y la demanda que existe en el mercado de agencias aduanales.

La profesionalidad operativa y comercial del personal del Grupo Speed Transport sirve de enlace de comunicación con los productores europeos, de esto se derivan nuevas y ventajosas propuestas y la constante verificación por parte del cliente, tanto del servicio ofrecido como de la responsabilidad que se tiene sobre sus requerimientos.

En colaboración con las grandes compañías Aéreas y Marítimas, garantiza un buen servicio para los países americanos y europeos, ofreciendo consolidaciones aéreas y marítimas semanales, servicios multimodales, reembalajes y la contratación de pólizas de seguro contra todo riesgo. Las oficinas cuentan con la más moderna tecnología y están en grado de atender los servicios solicitados garantizando así el estándar establecido y la calidad del servicio.

2.2.2. Organización

La empresa cuenta con 20 personas, los cuales son profesionales y técnicos en las distintas áreas operativas de la empresa. Los empleados trabajan en la empresa desde hace varios años, constituyendo así una de las mejores garantías para asegurar un buen servicio. La empresa está conformada por seis departamentos (Figura 1) los cuales se

encargan de llevar a cabo las operaciones comerciales (marítimas y aéreas) y administrativas, tales como, contabilidad, cobranza y manejo del recurso humano de las distintas áreas de negocio de la empresa.

Misión: Prestar un servicio oportuno y eficiente, que satisfaga las necesidades de nuestros clientes actuales y potenciales aprovechando la experiencia obtenida y el respaldo de una moderna tecnología e infraestructura, elevando la productividad e incrementando la rentabilidad, ofreciendo una servicio de calidad.

Visión: Formar alianzas estratégicas con empresas líderes en materia de comercio internacional con la finalidad de brindar soluciones integrales a operaciones propias del sector.

Valores:

- Seguridad: Proporcionamos a nuestros clientes y empleados un estado de tranquilidad. No permitimos el mal uso, la apropiación indebida ni el abuso de los bienes de la organización y de nuestros clientes.
- Calidad de Servicio: La organización en pleno esta orientada a satisfacer y superar las expectativas y necesidades de nuestros clientes, ofreciéndole un servicio de calidad en el cual se incluye el valor agregado del mismo.
- Compromiso: Sentimos honor de trabajar en la organización, por lo cual nos sentimos comprometidos con nuestra visión.
- Ética: Nuestra conducta y proceder es digna y honorable.
- Respeto: En nuestro día a día prevalece el respeto mutuo por nuestros clientes, amigos, y compañeros de trabajo, respeto a su dignidad humana y a su trabajo, creando un clima de armonía integral.
- Competitividad: Estamos comprometidos con el bienestar de nuestro desempeño, buscando diariamente ser mas eficaces, eficientes y productivos en cada una de nuestras actividades laborales. En el camino hacia el éxito luchamos para que cada uno de nosotros aporte lo mejor de si.
- Responsabilidad: Contribuimos y participamos en el logro de los objetivos de la empresa, asumimos las consecuencias de nuestras decisiones y acciones.

Estamos comprometidos con la excelencia como un deber tanto individual como Organizacional.

Figura 1. Organigrama del Grupo Speed Transport



Fuente: Organigrama Grupo Speed Transport (2009)

2.3. Bases conceptuales

2.3.1. Organización

La palabra organización posee una amplia definición, ya que la misma, según Thompson (2007), es aplicable al referirse a entidades, como actividades y a ambos casos. Sin embargo, para el presente trabajo, se considerará aquel concepto de organización relacionado a las entidades.

“Una organización es un conjunto de elementos, compuesto principalmente por personas, que actúan e interactúan entre sí bajo una estructura pensada y diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines, los cuales pueden ser de lucro o no.” (p. 1).

En este caso se refiere principalmente a las empresas, tanto a las grandes corporaciones como a las pequeñas y medianas empresas, así como aquellas instituciones públicas y privadas; asimismo el autor señala que éste término aplica a aquellas entidades legalmente establecidas como aquellas que funcionan al margen de la ley.

2.3.2. Desarrollo organizacional

French y Bell (1996) consideran que el DO 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 de consultor-facilitador y la teoría y la tecnología de las ciencias de la conducta aplicada, incluyendo la investigación-acción.

En síntesis, los referidos autores consideran las siguientes características del DO:

1. Se enfoca en la cultura y los procesos.
2. 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. 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. 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 autoanalíticos.
9. Se basa en un modelo de investigación-acción con una extensa participación de los miembros del sistema cliente.
10. Adopta una perspectiva del desarrollo que busca el mejoramiento tanto de los individuos como de la organización. Trata de crear soluciones “en las que todos ganan”, es una práctica común en los programas de DO.

Según Burke (1985), el DO consta de las siguientes fases:

1. Entrada: Representa el contacto inicial entre el consultor y el cliente, la exploración de la situación que estimuló al cliente a buscar a un consultor y la exploración dirigida a determinar si el problema o la oportunidad, el cliente y el consultor constituyen un buen equipo.
2. Hacer un contrato: Implica establecer expectativas mutuas, llegar a un acuerdo acerca de los gastos de tiempo, dinero, recursos y energía, y en general aclarar lo que cada parte espera obtener de la otra y dar a la otra.
3. Diagnóstico: Es la fase de descubrir hechos, en la cual se obtiene una imagen de la situación por medio de entrevistas, observaciones, cuestionarios, examen de los documentos e información de la organización. Hay dos pasos en esta fase: recopilar la información y analizarla.
4. Retroalimentación: Representa el regreso de la información analizada al sistema cliente; la exploración que hacen los clientes de la información para comprender, aclarar y ser exactos; y el principio de que los datos son

propiedad de los clientes, como sus datos, su imagen de la situación y sus problemas y oportunidades.

5. Planificación del cambio: Implica que los clientes deciden cuales son los pasos que se deben seguir, para la acción basándose en la información que acaban de conocer. Se exploran y critican posibilidades alternativas; se seleccionan y desarrollan planes para la acción.
6. Intervención: Pone en práctica una serie de acciones diseñadas para corregir los problemas o aprovechar las oportunidades.
7. Evaluación: Representa la determinación de los efectos del programa.

2.3.3. Diagnóstico organizacional

Diagnóstico de empresas es una actividad vivencial que involucra a un grupo de personas de una empresa o institución interesadas en plantear soluciones a situaciones problemáticas o conflictivas, sometiéndose a un auto-análisis que debe conducir a un plan de acción concreto que permita solucionar la situación problemática.

La base del diagnóstico es que, al igual que las personas, las empresas o instituciones deben someterse a exámenes periódicos, para identificar posibles problemas antes de que estos se tornen graves. Estos exámenes periódicos constituyen un sistema de control que permite optimizar el funcionamiento de las empresas e instituciones, al identificar problemas en el funcionamiento de éstas, surgen acciones dirigidas a su eliminación o disminución, que en conjunto constituyen una parte importante de la planeación operativa.

Cummings y Worley (2007) sostienen que el diagnóstico “es el proceso de conocer el funcionamiento actual del sistema. Consiste en conseguir la información pertinente sobre las operaciones actuales, analizarlas y sacar conclusiones para un cambio y mejoramiento potencial. Este aporta un conocimiento sistemático de la empresa sin el cual no será posible diseñar una intervención fructífera”. ,(p.83) Así

pues las intervenciones se fundan en el diagnóstico e incluyen acciones concretas que tienden a mejorar el funcionamiento de la organización.

2.3.4. Aspectos de la evaluación organizacional

2.3.4.1. Entorno

El entorno en una organización juega un papel importante, considerando a Lusthaus, Adrien, Anderson, Carden y Plinio (2002), "...El entorno es el factor clave que determina el nivel de recursos disponibles y la facilidad con la cual una organización puede llevar a cabo sus actividades..." (p. 12), es decir, las empresas dependen del apoyo que ofrece su entorno para obtener un buen desempeño y superarse a si misma incrementando su producción, por ende su estabilidad.

Las características y la calidad del entorno, también pueden obstaculizar el desempeño. Es por ello que al momento de evaluar una organización debe prestarse atención a las condiciones económicas, políticas, socioculturales, ambientales, demográficas y tecnológicas del país, el estado e incluso la ciudad donde se ubica físicamente la organización. Cabe destacar que en el entorno no sólo se limita a los recursos materiales, también a los recursos humanos disponibles, recursos naturales, así como los activos geográficos.

De acuerdo a Lusthaus y otros (2002), a medida en que un entorno carece de recursos humanos así como de infraestructura y tecnología apropiadas, la disponibilidad de estos recursos será limitada, por lo que es "...probable que esto afecte su modo de funcionamiento y sus logros.

Si bien no es imposible que una organización importe o desarrolle estos recursos por cuenta propia, esto puede tener un costo elevado que desgastará la eficiencia organizacional..." (p. 29). En la figura 2 se muestra de una manera resumida los componentes del entorno organizacional.

2.3.4.2. Capacidad organizacional

La capacidad organizacional es definida por Lusthaus y otros (2002) como “...la habilidad de una organización para utilizar sus recursos en la realización de sus actividades” (p. 12), al hacer referencia de los recursos, esto engloba estrategias, estructura organizacional, el recurso humano, la gestión financiera, la infraestructura y la gestión de programas.

Figura 2. Componentes del entorno organizacional

	REGLAS	ETHOS	CAPACIDADES
Administrativos/ jurídicos	Marco jurídico	Actitudes hacia la aplicación de la ley	Capacidad de elaborar y aplicar leyes y políticas
Tecnológicos	Protección de la propiedad intelectual	Actitudes sociales hacia la innovación	Elaboración de productos, capacidad de investigación y desarrollo (I&D)
Políticos	Tipo de gobierno (democrático, autoritario)	Actitudes hacia la sociedad civil	Capacidad de organizar la sociedad civil entre otros grupos; conocimiento del electorado, grado de transparencia
Económicos	Claridad y utilidad de las reglas económicas, políticas sobre tasas de interés, etc.	Actitudes hacia la sociedad civil	Capacidad de elaborar un marco de políticas de competencia y examinar sectores industriales, bases de datos de la sociedad, niveles de competencia, bajos costos de transacciones
Ecológicos	Leyes de protección ambiental que afectan a organizaciones e individuos, papel de la geografía	Actitudes hacia el medio ambiente y su efecto en las organizaciones	Capacidad de adaptación y de evaluar el impacto en el medio ambiente
Interesados directos	Derechos laborales, seguridad en el trabajo, reglas sobre la competencia	Actitudes hacia los sectores público y empresarial sin fines de lucro	Capacidad de influencia de los grupos
Socioculturales	Normas religiosas	Percepción de las cuestiones de género	Capacidad de modificar actitudes sociales y culturales

Fuente: Extraído del libro: Evaluación Organizacional, marco para mejorar el desempeño. (Lusthaus y otros, 2002, p. 27)

Este punto ha sido estudiado por diversas instituciones respetables, de acuerdo a Lusthaus y otros (2002), la capacidad organizacional se encuentra conformada por ocho (08) campos interrelacionados entre sí, a saber:

- Liderazgo estratégico.
- Estructura organizacional.
- Recursos humanos.
- Gestión financiera.
- Infraestructura.
- Gestión de programas y servicios.
- Gestión de procesos.
- Vínculos entre organizaciones.

A continuación se expone una breve definición de cada uno de los campos antes señalados:

Liderazgo estratégico: “...se refiere a todas las actividades que fijan el rumbo para la organización y la ayudan a mantenerse en el servicio de su misión” (Lusthaus y otros, 2002, p. 44). Así mismo señalan que éste se encuentra relacionado con la visión de la organización, sus ideas y acciones; adicionalmente influye sobre la capacidad de organización a través del apoyo de sus interesados tanto internos como externos en las direcciones organizacionales.

Estructura organizacional: Es definida como “...la capacidad de una organización de dividir el trabajo y asignar funciones y responsabilidades a personas o grupos de la organización...” (Lusthaus y otros, 2002, p.53), es decir, el proceso a través del cual una organización coordina sus labores y grupos en función de mejorar los procesos dentro de la empresa.

Recursos humanos: Consiste en “...la planificación, ejecución y supervisión de la fuerza laboral de la organización...” (Lusthaus y otros, 2002, p.60), considerando sus conocimientos y aptitudes. Asimismo los autores antes mencionados explican que para una gestión de recursos humanos efectiva es necesario inculcar y desarrollar un conjunto de valores básicos en la organización,

tales como: integridad, honradez, compromiso con la misión de la organización, responsabilidad, orgullo del trabajo que se desarrolla, compromiso con la excelencia y generación de confianza.

Gestión financiera: Esta es una función crítica que requiere de una gestión del presupuesto impecable, el correcto mantenimiento de registros financieros, así como la declaración de datos de la organización. Este aspecto es básico, porque consiste en información que permite tomar decisiones y la asignación de recursos para las diversas actividades de la organización. Lusthaus y otros (2002), señalan que la gestión financiera "...comprende la planificación, la ejecución y el monitoreo de los recursos monetarios de una organización..." (p. 69), para ello se requiere de personas calificadas que realicen análisis financieros, que planifiquen y presupuesten recursos.

Infraestructura: "...se refiere a las condiciones básicas (instalaciones y tecnología) que permiten que el trabajo de una organización siga su curso..." (Lusthaus y otros, 2002, p.75), asimismo los autores señalan algunos ejemplos, tales como: un espacio adecuado equipado con luz apropiada, agua limpia, electricidad, vialidad.

Gestión de programas y servicios: La gestión de programas se divide en dos (02) grupos de profesionales, el primero se dedica a sistemas informáticos para describir la gestión de grandes proyectos; mientras el segundo grupo, designa la tarea de llevar a la realidad la parte operativa de las estrategias. Lusthaus y otros (2002), afirman que una "...gestión de programas requiere un ciclo de planificación, ejecución y evaluación cuidadosas..." (p. 78), bien sea formal o informalmente.

Gestión de procesos: De acuerdo a Lusthaus y otros (2002), la gestión de procesos es "...la tarea de alinear e integrar las diversas prácticas y culturas de diferentes segmentos de una organización por medio de la introducción de sistemas y operaciones comunes"... las cuales se aplican a toda la organización. Con esto se hace referencia a resolución de problemas, planificación, toma de decisiones, monitoreo y evaluación.

Vínculos entre organizaciones: Según Lusthaus y otros (2002), “el contacto regular con otras instituciones, organizaciones y grupos de importancia estratégica para la labor de la organización puede dar lugar a un sano intercambio...” (p. 88), este intercambio se refiere a conocimientos y aptitudes, adicionalmente este tipo de enlaces permite que las organizaciones se mantengan al día con los adelantos que les competen, obteniendo acceso así a una amplia gama de fuentes de información.

2.3.4.3. Motivación

De acuerdo a Lusthaus y otros (2002), la motivación organizacional es “...lo que impulsa a sus miembros a actuar...” (p. 12), asimismo los autores hacen la acotación de que la organizaciones trabajan a ritmos distintos, sin embargo a pesar de la variedad de conceptos que existen acerca de la motivación organizacional, existen cuatro (04) conceptos que proporcionan información importante para conocer la *personalidad* de la organización, siendo esto el primer paso hacia la motivación, estos conceptos son: historia, misión, cultura e incentivos.

En síntesis la historia señala el ciclo de vida de la organización, dando a conocer las etapas de crisis y las etapas de abundancia de la empresa; la misión engloba el propósito de la organización, lo cual permite que las innovaciones sean ir orientadas a cumplir la misión; la cultura, es un factor *subliminal*, que permite comprender las fuerzas motivacionales que apoyan el mejoramiento; y finalmente, el incentivo incluye los mecanismos que estimulan a los individuos y grupos a trabajar en dirección a los intereses de la organización.

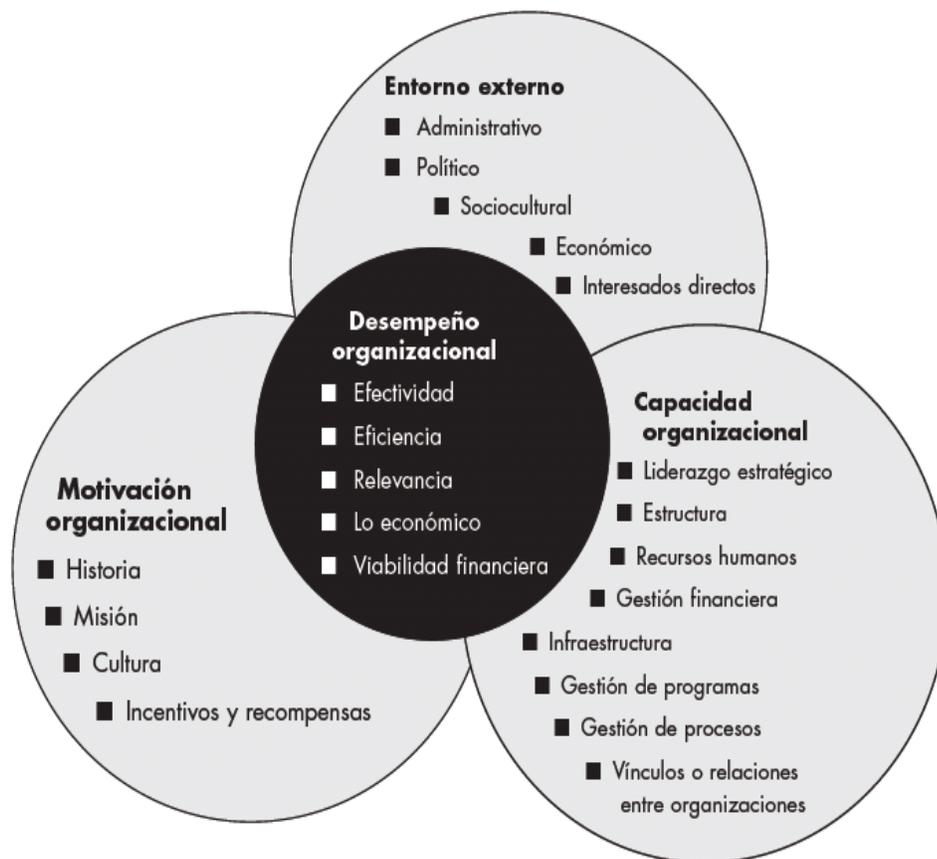
2.3.4.4. Desempeño organizacional

Para Lusthaus y otros (2002), el desempeño de una organización es vital para el proceso de evaluación organizacional, siendo definida por Yuchtman y Seanshore (1967), como “...la capacidad de una organización de explotar su entorno para tener acceso a recursos escasos...” (Citado por Lusthaus y otros, 2002, p. 115). Es por ello

que cada organización debe poseer alguna manera de medir y comunicar si el trabajo se está realizando de manera correcta.

En síntesis, el desempeño organizacional es quien confirma si la organización está funcionando adecuadamente desde todos sus ámbitos, éste desempeño resume que los aspectos antes mencionados: entorno externo, capacidad organizacional y motivación organizacional se encuentran equilibrados.

Figura 3. Desempeño organizacional



Fuente: Extraído del libro: Evaluación Organizacional, marco para mejorar el desempeño. (Lusthaus y otros, 2002, p. 11)

2.3.5. Clima organizacional

Toda organización tiene propiedades o características que poseen otras organizaciones, sin embargo, cada una de ellas tiene una serie exclusiva de esas características y propiedades. El ambiente interno en que se encuentra la organización lo forman las personas que la integran, el cual es considerado como el clima organizacional.

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 su organización.

El enfoque más reciente sobre la descripción del término de clima es desde el punto de vista estructural y subjetivo, los representantes de este enfoque son Litwin y Stringer, para ellos el clima organizacional son: Los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el “estilo” informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada, Brunet, Luc (1997, p.17).

Otro enfoque el de Brunet (1987) define el clima organizacional como las percepciones del ambiente organizacional determinado por los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados y las variables resultantes como la satisfacción y la productividad que están influenciadas por las variables del medio y las variables personales.

Palma (2003) define el clima organizacional como “...un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización...” (p. 2), es decir, consiste en la percepción de la empresa donde un empleado labora, siendo ésta última el concepto por el cual se orientará ésta investigación, ya que el clima organizacional es el resultado de la interrelación de todos los entes involucrados en una empresa.

Cabe destacar que el clima de trabajo en una organización es un elemento importante y vital para alcanzar los objetivos establecidos; está relacionado tanto con

la percepción que tengan los trabajadores de la empresa, como el ambiente físico que la conforma. Está constituido por diferentes elementos claves y resulta necesario que exista equilibrio y armonía entre ellos, puesto que de una u otra manera condicionan el comportamiento de los individuos que allí laboran. Es por ello que las empresas realizan evaluaciones del clima organizacional, esto permite a los líderes visualizar la realidad y así obtener información clara y precisa para saber que acciones tomar e implementar planes de oportunidades de mejora y así alcanzar la eficacia en la organización.

Las definiciones de clima organizacional explican que:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable que interviene entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

2.3.6. Medidas del clima organizacional

Para Guillén, Gala y Velázquez (2004), el clima puede ser medido desde ciertos niveles: desde el individuo, desde el grupo o desde la organización, siendo prioridad el establecer que variables y contenidos van a ser medidos en el clima. Cabe destacar que de acuerdo a los autores antes mencionados, existe una serie de méritos que los individuos persiguen en una empresa, y son los siguientes:

- Salud: Se orienta a las condiciones higiénicas, médicas y condiciones ambientales del desempeño laboral.

- Equidad: Justicia e igualdad entre los trabajadores de la empresa en variables como discriminación sexual, roles profesionales, compensaciones económicas, ascensos, entre otros.
- Seguridad: Incluye accidentes laborales, seguridad en el empleo.
- Nivel de expresiones: Sistemas y fuentes de comunicación, canales de información adecuados.
- Nivel de ingresos: Nivel retributivo y compensaciones específicas.
- Calidad de actividades: Son todos los elementos que permiten que se califique la actividad laboral tanto en desarrollo como en calidad, incluye aspectos como autonomía, participación, motivación, relaciones entre compañeros.
- Nivel de formación: Comprende el nivel de programas de formación en la empresa.
- Prestigio: Consiste en la imagen de la empresa.

2.3.7. Dimensiones 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

Algunos investigadores han definido las dimensiones que pueden ser objeto de estudio y en relación al número ideal de variables a investigar por estudio, éstos señalan que no deberían superarse las 10 dimensiones.

Sandoval (2004) hace mención de lo afirmado por Brunet (1987) donde indica que el instrumento más frecuentemente utilizado para medir el clima organizacional son los cuestionarios de Likert, que miden la percepción del clima en función de 8 dimensiones:

1. Los métodos de mando. La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.

2. Las características de las fuerzas motivacionales. Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
3. Las características de los procesos de comunicación. La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
4. Las características de los procesos de influencia. La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
5. Las características de los procesos de toma de decisiones. La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.
6. Las características de los procesos de planificación. La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
7. Las características de los procesos de control. El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
8. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento. La planificación así como la formación deseada.

Sandoval (2004) cita a Brunet (1987), quien afirma que para evaluar el clima de una organización es indispensable asegurar que el instrumento de medición comprenda por lo menos cuatro dimensiones:

1. 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.
2. 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.
3. Tipo de recompensa. Se basa en los aspectos monetarios y las posibilidades de promoción.

4. Consideración, agradecimiento y apoyo. Estos términos se refieren al estímulo y al apoyo que un empleado recibe de su superior.

Cabe destacar que en lo que refiere a la cantidad de dimensiones existentes en el clima organizacional, éste aspecto varía de acuerdo a cada autor, Sandoval (2004) muestra las dimensiones según Pritchard y Karasick, quienes consideran la existencia de once (11) dimensiones y Bowers y Taylor las dividen en cinco (05) dimensiones. Sin embargo para el presente proyecto se considerarán las seis (06) dimensiones: motivación, estructura, comunicación, cooperación, relaciones sociales, flexibilidad e innovación, ya que las mismas fueron solicitadas por la Directiva de la empresa Grupo Speed Transport durante la entrevista previa, las cuales se definen a continuación:

2.3.7.1. Dimensión: Comunicación

La comunicación es una manera de interactuar entre las personas, estableciendo de ésta manera lazos, cabe destacar que la comunicación no se limita al tipo verbal, puede ser gestual, a través de signos, de símbolos, escrito, entre otros.

Para Koontz y Weihrich (1998), los medios de comunicación pueden ser escritos, orales y no verbales, los cuales se exponen a continuación:

Comunicación Escrita: ofrece registros, referencias y defensas legales. Sin embargo ofrece desventajas tales como el hecho que los mensajes escritos podrían crear montañas de papel, podrían ser expresados inadecuadamente por escritores ineficientes y no producir una retroalimentación inmediata. Por ello, se requiere tiempo para saber si un mensaje ha sido recibido y entendido adecuadamente.

Comunicación Oral: Esta puede ser una junta cara a cara entre dos personas o un gerente que hable a un gran público, puede ser formal o informal y planeada. Las ventajas de la comunicación oral, es que permite un intercambio rápido con retroalimentación inmediata. Las personas están en posibilidad de formular preguntas y clasificar puntos. En una interacción directa, es posible notar el efecto. Está claro que las reuniones formales o planeadas pueden contribuir enormemente al

entendimiento de las cosas. Una desventaja de la comunicación es que no siempre ahorra tiempo.

Comunicación no Verbal: Las personas se comunican de diferente manera. Lo que se dice puede reforzarse o contradecirse, mediante la comunicación no verbal, como son las expresiones faciales y los gestos corporales.

Desde el punto de vista del clima organizacional, de acuerdo a Álvarez (2003), "...la comunicación entre las personas está determinada por la percepción que tengan de sí mismas y de las demás..." (p. 1), la comunicación es un aspecto amplio, ya que la misma se encuentra íntimamente relacionada con la motivación y la percepción, ya que consiste en la interacción o el comportamiento de las personas.

Adicionalmente, la comunicación laboral no sólo se refiere a las relaciones interpersonales entre empleados, también consiste en el conocimiento de procesos laborales y la identificación con la empresa, por ejemplo para Browsers y Taylor, citados por Sandoval (2004), 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..." (p. 86).

2.3.7.2. Dimensión: Cooperación

Bustos, Miranda y Peralta (2001), definen la cooperación como "...el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo..." (p. 1), en otras palabras la consigna de ésta dimensión es el apoyo mutuo entre todos los empleados, sin importar su jerarquía.

Adicionalmente, Pritchard y Karasick (Citados por Sandoval, 2004), ésta dimensión se define como "...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" (p. 85).

2.3.7.3. Dimensión: Estructura

Bustos y otros (2001), señalan que la estructura es una escala que “...representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor...” (p. 1), es decir el conocimiento y respeto de los pasos a seguir ante una situación laboral, como es definido por Pritchard y Karasick (Citado por Sandoval, 2004), como “... las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea” (p. 85).

Melinkoff (1990), señala que la estructura de la organización “... sirve para canalizar los esfuerzos de acuerdo con los fines y objetivos de la organización.” (p. 35). Con respecto a lo expresado por el autor, la estructura es considerada un instrumento de gran importancia porque a través de ella se logran los objetivos de la organización. Asimismo existen otros autores que plantean que el termino estructura de la organización describe el marco formal o el sistema de comunicación y autoridad de la organización.

2.3.7.4. Dimensión: Motivación

En términos generales, la motivación puede definirse como aquellas *cosas* que impulsan a un individuo a realizar determinadas actividades y a persistir en ellas hasta alcanzar los objetivos planteados. En el ámbito laboral, Jiménez (2007) señala que “...la gente trabaja porque necesita alimentarse, vestirse, adquirir un piso, sostener su hogar y velar por el bien de su familia...” (p. 1), es la meta principal de la mayoría de las personas laboralmente activas, el hecho de trabajar con la finalidad de obtener dinero que le permita satisfacer sus prioridades.

La motivación es la base fundamental del individuo para realizar una acción, y se inicia a través del estímulo, requiere voluntad, un objetivo que se desea alcanzar, por lo que la motivación conlleva a la acción.

El autor antes mencionado hace referencia que la estrategia de muchas compañías era lograr que su personal trabajara con mayor entusiasmo al ofrecerles una compensación económica sin embargo, Jiménez (2007) destaca que ciertamente las personas trabajan por dinero, pero existen otras razones como "...la necesidad de la actividad misma, por la exigencia de desear una interacción social con otras personas, para emplear nuestra energía, para lograr un estatus social, para sentir que somos eficientes, para enorgullecernos de nuestro trabajo..." (p. 2), en otras palabras, la motivación no sólo se refiere al ámbito económico, también es importante el hecho de que el trabajador se sienta a gusto con sus actividades y con su posición en la empresa.

El estudio de la motivación y el comportamiento es una forma de reconocer el elemento humano en las organizaciones, lo ideal en el funcionamiento de una organización es que la gerencia logre diseñar las estrategias necesarias para motivar con éxito a los trabajadores, proporcionando en forma constante un ambiente adecuado en donde existan los incentivos más indicados, orientados al logro de los objetivos organizacionales

2.3.7.5. Dimensión: Relaciones sociales

En esta dimensión definida por Pritchard y Karasick (Citados por Brunet, 1987), consideran las relaciones sociales como una dimensión que "Trata del tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización". (p. 47).

En este sentido las relaciones sociales constituyen 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 compañeros como entre jefes y subordinados, entendiendo que existen dos clases de grupos dentro de toda organización. Los grupos formales, que forman parte de la estructura jerárquica de la organización y los grupos informales, que se generan a partir de la relación de amistad, que se puede dar entre los miembros de una organización.

Asimismo dentro de una organización, es fundamental que las personas vean a las otras como seres humanos con vidas privadas dispuestos a compartir momentos más allá de la rutina del trabajo; solo así aflorarán relaciones sociales sólidas que redundarán en un ambiente tal que permitirá obtener niveles de desempeño extraordinarios.

2.3.7.6. Dimensión: Flexibilidad e innovación

Esta dimensión es definida por Litwin y Stigner (Citados por Paz, 2007) como la "...receptividad a nuevas ideas, métodos y procesos." (p. 1), asimismo Pritchard y Karasick (Citados por Sandoval, 2004), consideran la flexibilidad e innovación como una dimensión que "...cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas". (p. 85).

En ambas definiciones se puede observar la consistencia del hecho al interés de aceptar nuevas técnicas y procedimientos para realizar una determinada actividad (idea, método y proceso), cabe destacar que éste interés debe ser por parte de todo el personal que conforma la organización, el personal directivo para proporcionar los materiales necesarios, y los empleados a seguir las nuevas directrices de la mejor manera posible, sin hacer resistencia al cambio.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo de investigación

Tomando en cuenta lo expuesto en el planteamiento del problema y considerando los objetivos formulados, el presente trabajo se puede clasificar como Investigación-Acción, el cual es definido por Borroto (1992), quien es citado por Vidal y Rivera (2007) como:

“...una forma de indagación introspectiva colectiva emprendida por participantes en situaciones sociales con objeto de mejorar la racionalidad y la justicia de sus prácticas sociales o educativas, así como su comprensión de esas prácticas y de las situaciones en que éstas tienen lugar...” (p. 1)

En otras palabras, lo que el autor antes mencionado plantea es un proceso continuo donde al momento de detectarse un problema en una situación social, se realiza un diagnóstico, se diseñan mejoras de cambio, se aplican y evalúan las propuestas pertinentes, para reiniciar un nuevo circuito comenzando con una nueva problemática.

Adicionalmente puede ser clasificado en un nivel de investigación descriptiva, debido a que este tipo de investigación permite detallar sistemáticamente los hechos y características de una población específica, en este caso los empleados y personal directivo de la empresa Grupo Speed Transport, y que con la aplicación de los instrumentos necesarios a la población, se pudo obtener información directa y precisa relacionada con el diagnóstico del clima organizacional en dicha empresa.

Sumado a este orden de ideas, Hernández, Fernández y Baptista (2005) sugieren que en la investigación descriptiva “se elaborarán instrumentos que

indicarán las características o aspectos a evaluar en el estudio, con base en los objetivos del mismo”. (p. 56). A través de este diagnóstico se puede conocer cuales son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que tiene esta empresa para el mejoramiento de su proceso productivo.

En todo caso, Hernández y otros (2005), sostienen que: “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes, de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar” (p. 60).

3.2. Diseño de la investigación

El diseño al que corresponde el presente proyecto es de campo, ya que los datos relacionados con el tema objeto de estudio fueron obtenidos por la autora directamente de la realidad, a través de los instrumentos aplicados a las muestras seleccionadas, con la finalidad de alcanzar los objetivos planteados en la presente investigación.

Según Arias, F. (2006), “La investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios)...obtenidos a través del diseño de campo, esenciales para el logro de los objetivos y la solución del problema planteado” (p. 31).

3.3. Población y muestra

3.3.1. Población

Para lograr los objetivos y hacer operativos los conceptos y elementos que intervienen en el problema planteado en la investigación, se hace necesario definir la

población. Pérez (2004) afirma que la población es: “un conjunto finito o infinito de personas, casos o elementos que presentan características comunes” (p. 123) es decir, que la población o universo puede estar referido a cualquier conjunto de elementos de los que se quiere conocer o investigar, alguna (as) de sus características, para luego depurar los objetivos enunciados.

De igual manera, Ramírez (1999) indica que la población es el “conjunto limitado que reúne un universo de cosas que pertenecen a una misma clase por poseer características similares” (p. 87) en otras palabras, se deben seleccionar unidades de estudio por su peculiaridad, aquellas condiciones que se desean evaluar en la investigación.

Para ésta investigación fue necesario realizar la evaluación a dos grupos de población, los cuales permitieron medir características diferentes, a saber:

- El primer grupo (Grupo A), conformado por el personal directivo de la empresa Grupo Speed Transport, el cual consta de una (01) persona.
- La población que conforma el segundo grupo (Grupo B) consiste en la totalidad de los empleados que prestan servicios en la empresa Grupo Speed Transport, el cual se consta de un total de veinte (20) personas, de los cuales cinco (05) son supervisores.

3.3.2. Muestra

La muestra es considerada la parte representativa de la población y es la que refleja las características y diferencias, de allí que Hernández y otros (2005), consideren que: “La muestra es, en esencia, un subconjunto de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población” (p. 212).

Cabe destacar que los dos grupos poblacionales que conforman la investigación, por tratarse de una población finita, y apoyado en Hernández citado en Castro (2003), señala que “si la población es menor a cincuenta (50) individuos, la

población es igual a la muestra” (p. 26), por lo que los instrumentos seleccionados fueron aplicados a la totalidad de los individuos que conforman ambos grupos.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de información

Entre las técnicas más utilizadas por los investigadores para recabar datos que permitan un análisis de un problema se encuentran las siguientes: Observación, encuestas, entrevistas, análisis de contenido y de documentos; en la presente investigación, fue aplicado al Grupo Poblacional A la entrevista, la cual se fundamenta en “un simple interrogatorio, es una técnica basada en el diálogo, entre el entrevistador y el entrevistado acerca de un tema previamente determinado, de tal manera que el entrevistado pueda obtener información requerida” (Arias, ob. Cit., p. 73). Respecto al Grupo Poblacional B, la encuesta fue la técnica aplicada. A continuación se describen las técnicas que permitieron el desarrollo de ésta investigación.

3.4.1. Revisión y acopio bibliográfico: Su propósito fue profundizar en el estudio del problema. A tal efecto, se consultaron textos acerca de: el clima organizacional, importancia, ventajas, el valor del recurso humano en una empresa.

3.4.2. La Entrevista semi-estructurada: Según Arias (ob. Cit.) la entrevista semi-estructurada es aquella que se realiza a partir de una guía prediseñada que contiene las preguntas que serán formuladas al entrevistado, en este caso, fue utilizada la guía de entrevista para evaluar la percepción del personal directivo respecto al clima organizacional de la empresa.

3.4.3. La Encuesta: Según Sabino (1992), su función es obtener “información relativa a características predominantes de una población mediante la aplicación de procesos de interrogación y registro de datos” (p.227), ésta técnica puede ser

considerada como una derivación de la entrevista, pero sin la interacción personal. El instrumento utilizado fue el cuestionario, en el cual una de las principales características fue el permitir traducir la información necesaria al conjunto de preguntas que les fueron realizadas a los encuestados. Para ésta investigación, el cuestionario está conformado por veinticinco (25) preguntas, de las cuales veinticuatro (24) son cerradas de selección múltiple considerando la escala de Likert, y una (01) de desarrollo o abierta, este instrumento se encuentra diseñado para evaluar seis (06) dimensiones del Clima Organizacional seleccionadas, las mismas se pueden observar de una manera más detallada en el Cuadro 3. Operacionalización de las variables.

3.4.4. Focus Group: Consiste en una dinámica grupal, definida por Pérez (2008) como “...una reunión de un grupo de individuos seleccionados por los investigadores para discutir y elaborar, desde la experiencia personal, una temática o hecho social que es objeto de investigación” (p. 2), asimismo el autor antes mencionado señala que ésta técnica llena el vacío que dejan los cuestionarios, ya que permite al investigador evaluar no solo lo que la gente piensa, sino como lo piensa y por qué piensa de determinada manera. Para la presente investigación, una vez obtenido el resultado de la encuesta aplicada a diez (10) trabajadores, se diseñó un Focus Group ejecutado en la Torre Phelps, Plaza Venezuela (Caracas), el mismo tuvo una duración de ciento veinte (120) minutos, que fueron distribuidos en tres (03) actividades.

3.5. Validez

La validez es definida por Sabino (1999) como el factor que indica que efectivamente a través de la redacción de los renglones el instrumento mide aquello que realmente se desea medir. La técnica aplicada para la validez del cuestionario fue el juicio de expertos, para lo cual el instrumento fue evaluado por ocho (08) expertos en el área de diagnóstico organizacional, con la finalidad de determinar si las

preguntas del cuestionario se corresponden, con el contenido (Hernández, Fernández y Baptista, 2000).

Los aspectos a considerar en este proceso de validación, fueron: (a) Pertinencia (b) Redacción (c) Adecuación (Ver anexo C). En esta fase, los expertos emitieron juicios sobre la redacción, definición y comprensión de cada competencia y su objeto.

Cuadro 1. Descriptores de las Dimensiones

DIMENSIÓN	CONCEPTO	DESCRIPTOR
Comunicación	La comunicación entre las personas está determinada por la percepción que tengan de sí mismas y de las demás, adicionalmente la presencia y el correcto uso de redes de comunicación internas de la organización así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas	¿La empresa posee mecanismos formales (tales como carteleras, correo electrónico, memorandos, publicaciones) para informar acerca de los aspectos laborales? ¿Son utilizados estos mecanismos formales para transmitir información acerca de la organización? Al encontrar oportunidades de mejora aplicables a los procesos que Ud. Realiza ¿Siente la confianza para comunicar las mismas a sus supervisores? ¿Se encuentra visibles la misión, visión, objetivos y valores de la empresa?
Cooperación	Consiste en el 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.	Si la empresa lo requiere con urgencia, ¿Usted realizaría trabajos fuera del horario regular? ¿Cada vez que usted ha requerido el apoyo de algún compañero, incluso de su superior inmediato para el desarrollo de una actividad laboral, ha contado con ello? En lo que respecta a la dotación de los insumos necesarios para ejecutar una labor, ¿Considera que ésta es oportuna? En su opinión, ¿Existe armonía entre todos los empleados de la empresa?
Estructura	Hace referencia a las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea	¿Conoce usted la estructura organizativa de la empresa? ¿Conoce usted la misión y la visión de la empresa? ¿Conoce usted las reglas, normas y procedimiento para el desempeño de su labor?
Motivación	La motivación es la base fundamental del individuo para realizar una acción, y se inicia a través del estímulo, requiere voluntad, un objetivo que se	¿Considera usted que los salarios están acordes al conocimiento y responsabilidades de cada empleado? ¿Considera que Ud. Es correctamente remunerado? ¿Considera que los beneficios

DIMENSIÓN	CONCEPTO	DESCRIPTOR
	desea alcanzar, por lo que la motivación conlleva a la acción	que ofrecen en su trabajo son los adecuados? ¿Existen incentivos laborales para que usted trate de hacer mejor su trabajo? ¿Siente que el trabajo que realiza para la empresa es importante y valorado?
Relaciones Sociales	Se trata aquí del tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización	En su opinión, ¿Existe armonía entre todos los empleados de la empresa? En caso de existir diferencias personales y/o laborales entre compañeros de trabajo, ¿Diría que las mismas impactan negativamente la oportunidad o calidad de los resultados obtenidos? ¿Podría afirmar que existen buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados dentro de la empresa? ¿Realiza la empresa actividades que promuevan la armonía e integración entre el personal de la empresa? ¿Considera necesario realizar acciones para mejorar las relaciones sociales dentro de la empresa?
Flexibilidad e Innovación	El interés por parte de todos los integrantes de la empresa de aceptar nuevas técnicas y procedimientos para realizar una determinada actividad (idea, método y proceso), sin hacer resistencia al cambio.	¿Considera que tiene la oportunidad de realizar sugerencias para mejorar el desarrollo de los procesos que realiza para su puesto? ¿La empresa le permite ser creativo e innovador en las soluciones de los problemas laborales? En su opinión, en caso de ser necesario ¿La empresa está dispuesta a realizar acciones para que Ud. mejore su rendimiento? Y Usted, ¿Estaría dispuesto a aceptar los cambios necesarios para mejorar el desarrollo de las actividades de la empresa? Para finalizar, ¿Podría ofrecer alguna sugerencia para mejorar algunos de los aspectos de la empresa?

Fuente: Elaboración Propia, 2010.

3.6. Técnicas para el análisis e interpretación de los datos

Una vez obtenidos los datos de los instrumentos aplicados, se realizaron distintas técnicas para interpretar los datos obtenidos de acuerdo al instrumento respectivo. Respecto a la entrevista semi-estructurada y el focus group, dadas sus características y propiedades, les fue realizado un análisis cualitativo considerando las vivencias y opiniones tanto del personal directivo como los empleados de la empresa.

Para el análisis de la encuesta, se consideró la escala nominal, es decir se manejaron datos estadísticos del tipo: frecuencia, que consiste en el número de respuestas obtenidas; la moda, que se refiere al valor que presenta mayor frecuencia; y porcentaje, que se conoce como una forma de expresar un dato como una fracción de cien (100), estas herramientas estadísticas permitieron interpretar la información recabada tanto cualitativa como cuantitativamente.

3.7. Procesamiento de datos estadísticos

En esta etapa se organizó, tabuló y se plasmó en tablas y gráficos los resultados que obtenidos de la aplicación de los instrumentos de medición, luego se procedió al análisis de acuerdo a los objetivos del estudio, con el apoyo de los contenidos teóricos que sustentan la investigación.

La tabulación de los datos se realizaron de acuerdo a lo señalado por Sabino (1999), quien la define como “hacer tablas, listados de datos que permitan su agrupación y su contabilización” (p.157). Es decir, se tabularon los datos manualmente, aplicando la estadística descriptiva, la cual se fundamentó en el análisis y representación de datos expresándose en tablas de frecuencias y porcentajes, los cuales fueron graficados en tortas circulares. Esto “consiste en expresar visualmente los valores numéricos que aparecen en los cuadros” (Sabino, 1999. p.166). De esta forma se facilitó el análisis de contenido.

3.8. Definición conceptual de las variables

Sabino (1992) indica que la definición conceptual de una variable “...es el concepto claro y con la mayor rigurosidad posible que le da el investigador a una variable, esto, para evitar que se originen ambigüedades, distorsiones y disputas terminológicas. Es la parte teórica de la variable...”. (p.77), en otras palabras, la definición conceptual de la variable viene dada por el sentido que la autora da a la

significación de los términos utilizados y éstas, a su vez, representan de manera sintetizada cada objetivo específico planteado en la investigación

Así mismo la Universidad Santa María indica que la definición conceptual de la variable “es la expresión del significado que el investigador le atribuye y con ese sentido debe entenderse durante todo el trabajo” (USM, 2001, p. 36). En esta investigación, se expone la definición conceptual en el cuadro 1.

Cuadro 2. Identificación y definición de las variables

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL
Determinar la percepción que tienen los empleados de la empresa Grupo Speed Transport del clima laboral de la misma, considerando las dimensiones: Motivación, estructura, comunicación, cooperación, relaciones sociales, flexibilidad e innovación.	Clima Laboral	Fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización
Conocer la percepción que tiene la Directiva de la empresa Grupo Speed Transport acerca del ambiente laboral de la misma.	Evaluación Organizacional	Obtención de los puntos fuertes y débiles de una organización en relación con su entorno externo, desempeño, capacidad y su motivación organizacional.
Identificar que elementos del clima organizacional presentan oportunidad de mejora en la empresa Grupo Speed Transport	Elementos del Clima Organizacional que deben ser mejorados	Aspectos débiles de la empresa que deben ser corregidos para ofrecer un ambiente laboral agradable.

Fuente: Elaboración Propia, 2010.

3.9. Definición operacional de las variables

Puede interpretarse que la definición operacional de las variables se constituye en un sistema mediante elementos cada vez más sintetizados de los aspectos contenidos en la investigación, van a permitir que el estudio sea llevado de manera sistemática y manteniendo una visión global de los puntos abordados, pero a través del análisis crítico y el resumen analítico de las unidades de estudio, surgidas de los objetivos específicos.

La definición operacional busca determinar y analizar los aspectos que integran a la variable, lo que otorga al investigador una mayor precisión al momento de recolectar información. Por lo tanto, fue necesario identificar las dimensiones e indicadores de la variable en estudio.

La dimensión es el aspecto de la variable que debe ser medido, a fin de establecer a partir de esta acción los indicadores que estipularan los rasgos característicos de la variable en estudio. Balestrini (1997) asegura que se trata de los enunciados referentes a las propiedades esenciales del objeto al que se hace referencia en la definición.

Los indicadores son las unidades de conocimiento que señalan como medir las dimensiones de la variable (Tamayo, 1995). Se conciben mediante el desglose de las variables y su utilidad radica en que permite al investigador establecer y centrarse en la caracterización de cada elemento, encauzando así el estudio en cuestión. Para Ramírez (1996) el indicador “es un referente empírico, concreto, tangible, cuya presencia en la realidad revela que existe la dimensión de la cual se desprende y por ende de la variable en estudio.” (p. 45). Por tanto, los indicadores son los aspectos más concretos que definen una dimensión, son conductas observables y registrables. De acuerdo a lo expuesto anteriormente, se presentan las variables en el cuadro 3.

Cuadro 3. Operacionalización de las variables

VARIABLES	DIMENSIÓN	INDICADORES	INSTRUMENTOS	ITEM
Clima Organizacional	Comunicación	- Mecanismos formales de la comunicación. - Información - Objetivos de la empresa - Solicitud/suministro de información	Cuestionario	1, 2, 3, 4
	Cooperación	- Apoyo entre compañeros - Dotación de insumos por parte de la empresa		5, 6, 7
	Estructura	- Organigrama de la empresa - Misión, Visión - Reglas y procedimientos internos de la empresa		10, 11, 12
	Motivación	- Reconocimientos por parte de la empresa - Aumentos salariales - Beneficios laborales		13, 14, 15, 16, 17
	Relaciones sociales	- Armonía - Integración - Amistad y atmósfera social		8, 9, 22,23 y 24
	Flexibilidad e Innovación	- Adaptación al cambio - Aceptación de sugerencias - Interés en nuevos procedimientos		18, 19, 20, 21
Evaluación Organizacional	Entorno	- Entorno político, sociocultural y los interesados directos	Entrevista semi-estructurada	
	Capacidad Organizacional	- Elementos relacionados con la base del desempeño de una organización, tales como, liderazgo, estructura organizacional, recursos humanos, infraestructura y gestión de procesos		
	Motivación	- Historia, la misión, la cultura u los incentivos y recompensas en la empresa		

VARIABLES	DIMENSIÓN	INDICADORES	INSTRUMENTOS	ITEM
	Desempeño Organizacional	- Cumplimiento de las metas de la organización, considerando la utilización aceptable de los recursos, que asegura su sostenibilidad a largo plazo. Esto comprende aspectos tales como, la efectividad, la eficiencia y viabilidad financiera.		
Elementos del Clima Organizacional que deben ser mejorados	Organizacional		Focus Group	

Fuente: Elaboración propia, 2010.

3.10. Consideraciones éticas

La práctica del diagnóstico organizacional debe poseer componentes éticos, debido a que las decisiones que se tomen modificarán la dinámica de lo que sucede dentro de la organización. Estas consideraciones éticas se basan en el supuesto de la buena intencionalidad de todas las partes y por ende promueven la transparencia, honestidad y el sano intercambio de información. Como consultores debemos comprometernos a proporcionar servicios de calidad a nuestro cliente, asimismo, nos comprometemos a utilizar esta experiencia de consultoría para el mejoramiento continuo de nuestros conocimientos y habilidades.

La primera consideración ética se refiere actuar con lealtad hacia el cliente y mantener absoluta confidencialidad sobre la información que se haya obtenido en el transcurso de la realización de nuestro servicio de consultoría. Adicionalmente, debemos garantizar dicha confidencialidad a los colaboradores que participen en este proceso de diagnóstico lo cual facilitará que los mismos entreguen sus opiniones en forma honesta y sin sentir presión de grupos o personas que los obliguen a modificar su opinión.

Una segunda consideración ética se refiere a explicar a los participantes del estudio los objetivos y propósitos del mismo, esto permitirá al consultor aclarar en forma precisa, con todas las partes involucradas, los objetivos y alcances del estudio y el uso que se le va a dar a la información obtenida.

Por último, es importante la protección de nuestro cliente contra fraudes, abusos o prácticas inmorales en su ámbito de trabajo que podamos descubrir en el ejercicio de la consultoría. En consecuencia, tenemos el deber de ayudar a prevenir cualquier acción dañina, así como, cualquier acto que ataque la dignidad e integridad de nuestra profesión.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Para el desarrollo de la presente investigación, fueron aplicadas tres (03) técnicas de recolección de datos: la entrevista semi-estructurada al personal directivo; la aplicación de una encuesta y el focus group realizado con los empleados de la organización. A continuación se presentan los resultados obtenidos en cada una de las técnicas mencionadas.

4.1. Entrevista semi-estructurada.

La metodología utilizada para el pre diagnóstico consistió en una entrevista semi estructurada, la cual consideró cuatro (4) elementos para la evaluación organizacional (desempeño, entorno, capacidad y motivación), establecidos en el Marco para Mejorar el Desempeño “Evaluación Organizacional” desarrollado por el Banco Interamericano de Desarrollo (Lusthaus y otros (2002), el cual propone un marco para analizar los puntos fuertes y débiles de una organización en relación con su desempeño. En general, el marco postula que “el desempeño organizacional es una función de su entorno favorecedor, su capacidad y su motivación organizacional” (p.13).

En este orden de ideas, los cuatro elementos evaluados quedaron constituidos de la siguiente manera:

- **El entorno:** Actitudes, políticas y prácticas que estimulan y apoyan el funcionamiento efectivo de las organizaciones y los individuos. Incluye el entorno político, sociocultural y los interesados directos.
- **Capacidad Organizacional:** Son elementos relacionados con la base del desempeño de una organización, tales como, liderazgo, estructura organizacional, recursos humanos, infraestructura y gestión de procesos.

- **Motivación organizacional:** Se encuentra relacionada con la historia, la misión, la cultura u los incentivos y recompensas en la empresa.
- **Desempeño organizacional:** Está relacionada con el cumplimiento de las metas de la organización, considerando la utilización aceptable de los recursos, que asegura su sostenibilidad a largo plazo. Esto comprende aspectos tales como, la efectividad, la eficiencia y viabilidad financiera.

Así mismo, esta entrevista fue realizada en una sesión de trabajo de tres (3) horas con uno de los Directores Ejecutivos y accionista del Grupo Speed Transport. Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Entorno: Las preguntas generales para abordar como influye el entorno en la empresa estuvieron destinadas a conocer cómo influyen las fuerzas del entorno en la misión, desempeño y capacidad de la organización, de qué forma es amigable u hostil el entorno, así como, sus riesgos y oportunidades.

El Grupo Speed Transport (GST) se ve afectado por factores externos, tales como:

1. **Crisis Mundial:** El principal centro de comercialización es Europa por lo cual las operaciones se ven afectadas por las variaciones en el precio y regulaciones gubernamentales en relación a la obtención de las divisas.
2. **Entorno político:** El gobierno nacional ha intervenido en el sector asumiendo roles que antes eran de empresas privadas, tal es el caso toda la actividad portuaria (recepción, almacenaje y despacho) la cual pasó a manos del Estado bajo la figura de “Bolivariana de Puertos”.
3. **Entorno legal y regulaciones institucionales:** Está constituido principalmente por los acuerdos y leyes emitidos por el Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria (SENIAT), los cuales son constantes y permanentes. La empresa tiene una persona responsable de conocer y comunicar las regulaciones emitidas al momento de su ocurrencia. La situación descrita incide directamente en los siguientes aspectos:
 - a. **Comunicación:** El principal medio de comunicación es el contacto directo entre supervisor y supervisado, correos electrónicos y el memorando escrito

en los casos más formales. Los medios de comunicación existentes no son los suficientemente rápidos y eficientes para transmitir los cambios a los empleados y clientes lo que afecta la operatividad, ocasionando fallas en los procesos generándose sanciones hacia la empresa (multas), altos costos y demora en los procesos.

- b. **Capacitación y desarrollo del personal:** La velocidad de los cambios impide que se planifiquen y se ejecuten eventos de entrenamiento y formación del personal, que permitan a los empleados adquirir las habilidades y herramientas necesarias para cumplir con las regulaciones impuestas por el entorno.
- c. **Toma de decisiones:** La ley de Aduana que rige en nuestro país es eminentemente punitiva y sancionatoria, es decir, su incumplimiento ocasiona erogaciones de dinero impuestas a la empresa a través de multas y penalizaciones. Esto se traduce en que la mayoría de las decisiones están centralizadas en la dirección de la empresa, debido al alto costo asociado a un posible error y la no delegación por parte de los directivos a otros niveles dentro de la organización.

Capacidad Organizacional: Las preguntas en esta sección estuvieron orientadas a conocer la manera en que influye la capacidad organizacional en el desempeño de la empresa y en general las debilidades y fortalezas de la misma.

1. **Liderazgo:** La organización considera que el liderazgo es formalmente reconocido y está orientado al cumplimiento de las metas organizacionales. No obstante, las decisiones tomadas por los líderes son siempre consultadas y centralizadas en la dirección y depende de esa aprobación su aplicabilidad.
2. **Estructura organizacional:** La empresa cuenta con dos sedes, una Oficina Principal ubicada en Caracas y una Sede Operativa ubicada en el Estado Vargas. La organización manifiesta que los mecanismos de trabajo implementados entre las dos sedes funcionan adecuadamente. Se tiene un organigrama definido y conocido por toda la organización. Asimismo, se cuenta con Manuales de Normas

y Procedimientos y Manuales de Descripción de Cargo, los cuales se encuentran debidamente aprobados mas no actualizados.

3. **Recursos humanos:** No existe una unidad de reclutamiento y selección del personal, esta actividad está centralizada en la dirección de la empresa (Previa evaluación de los líderes de las áreas donde sea requerido el recurso humano). No existe una planificación en cuanto a dotación de personal de acuerdo al crecimiento de la empresa. La organización carece de un mecanismo formalmente establecido para determinar las competencias adecuadas que debe tener el personal para cada puesto de trabajo. No existen mecanismos para abordar la sucesión (sustitución del personal con alta antigüedad en la empresa). No se dispone de partidas presupuestarias dedicadas exclusivamente al desarrollo del recurso humano. La empresa tiene una alta estabilidad laboral. La empresa no cuenta con un sistema de evaluación a sus empleados, se evalúan los resultados generales de la empresa por parte de los directores.

Un aspecto importante manifestado por el directivo es que el personal que labora en la organización tiene una alta trayectoria en la misma, es decir, la rotación es minima, los empleados en su mayoría tienen más de diez años de servicio.

4. **Infraestructura:** La empresa posee la estructura y número de puestos adecuados para desempeñar sus funciones. Cuenta con un asesor externo en los aspectos establecidos por la LOPCYMAT (Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo). Asimismo, no existe un grupo o persona responsable para abordar las inquietudes permanentes relacionadas con la infraestructura.
5. **Gestión de procesos:** La gestión de procesos vista desde la resolución de problemas, la planificación y la toma de decisiones, está centralizada en la directiva, tal como se ha mencionado todas las decisiones operativas deben ser consultadas ante la Dirección de la empresa. Asimismo, esta toma de decisiones se basa en la declaración explícita de los directivos y en muchas oportunidades se ve restringida por las limitaciones en el procesamiento de la información.

(Cargos, intereses y experiencias). Las metas y estrategias son comunicadas periódicamente al personal.

Motivación organizacional:

1. **Misión, Visión y Valores:** Se evidenció que existen y están documentados. En cuanto a su divulgación, no existen medios definidos para su divulgación que ayude al personal a conocer e identificarse con estos aspectos.
2. **Sistema de incentivos y recompensas:** No existe un sistema de recompensa formalmente establecido. Las recompensas se acuerdan en reunión de directivos con base en la productividad y ganancias de la empresa y se traduce en un bono al cierre del ejercicio económico. No se conoció ningún sistema de recompensa no monetario, a excepción de una iniciativa relacionada con la integración, aplicada por un directivo de la empresa los días viernes, que consiste en almuerzos grupales otorgado por la empresa. (Los directivos manifestaron la renuencia de algunas personas a participar en dicha actividad)

Desempeño organizacional:

No existen métodos definidos para medir el desempeño organizacional ni la satisfacción de interesados y clientes. No existen indicadores de desempeño que permitan medir el cumplimiento de las metas organizacionales y aplicar correctivos oportunamente.

Finalmente, el Directivo entrevistado manifestó que los grandes problemas organizacionales que desearía sean validados en un diagnóstico de Desarrollo Organizacional son: Percepción de los empleados respecto a los cambios impuestos por el entorno; motivación; mejoras en los procesos (disminución de la tasa de errores) y comunicación (interna y externa), además de manifestar que se encuentran abiertos a otras posibilidades.

4.2. Encuesta.

Posteriormente, para analizar el clima organizacional de la empresa Grupo Speed Transport, fue aplicada una encuesta a los empleados de la misma, esto con la finalidad de apreciar la situación interna de la empresa, de manera objetiva y con información relevante proveniente de los empleados. La encuesta está conformada por veinticinco (25) preguntas, de las cuales veinticuatro (24) son cerradas de selección múltiple considerando la escala de Likert, y una (01) de desarrollo o abierta, a continuación se muestra de manera detallada el análisis realizado a partir de las respuestas obtenidas:

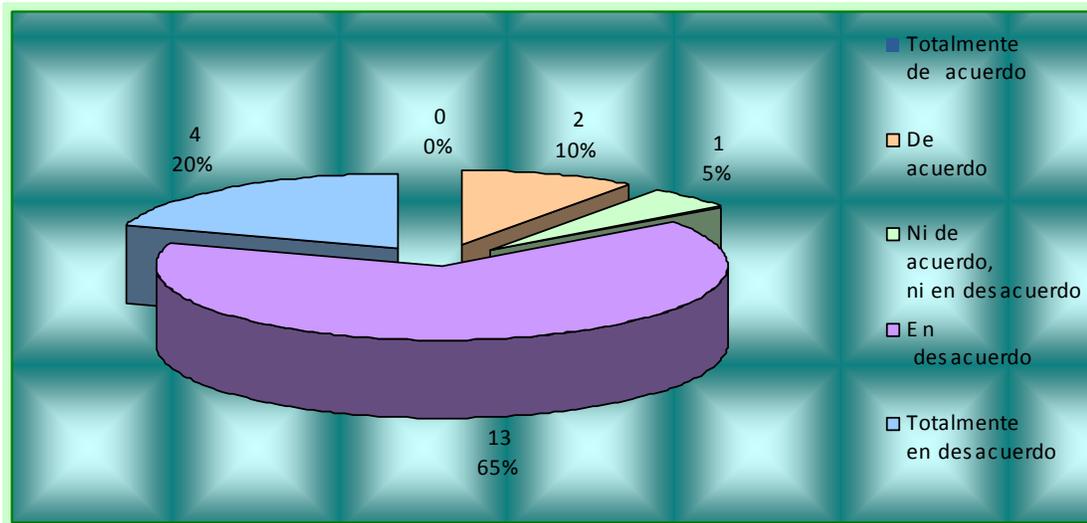
Dimensión: Comunicación.

Cuadro 4. Representación Ítem 1. ¿La empresa posee mecanismos formales (tales como carteleras, correo electrónico, memorandos, publicaciones) para informar acerca de los aspectos laborales?

Opciones	Fo	%
Totalmente de acuerdo	0	0
De acuerdo	2	10
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	1	5
En desacuerdo	13	65
Totalmente en desacuerdo	4	20

Fuente: Elaboración Propia, 2010.

Gráfico 1. Representación Ítem 1. ¿La empresa posee mecanismos formales (tales como carteleras, correo electrónico, memorandos, publicaciones) para informar acerca de los aspectos laborales?



Fuente: Elaboración Propia, 2010.

Análisis:

En este ítem se evaluó si la empresa posee mecanismos formalmente establecidos para la transmisión de la información y que además estos sean del conocimiento de los empleados, es decir, que existan vías mediante las cuales la directiva pueda transmitir a los empleados aquellos aspectos de la empresa que deben ser conocidos para el correcto funcionamiento de los procesos, planes y programas, así como, la difusión de toda información de interés para el personal.

Los resultados obtenidos en esta pregunta fueron: el 85% de los encuestados señaló que no existen tales mecanismos de información, el 10% afirmó la presencia de medios de comunicación formales y el 5% restante no emitió opinión al escoger la casilla ni de acuerdo ni en desacuerdo.

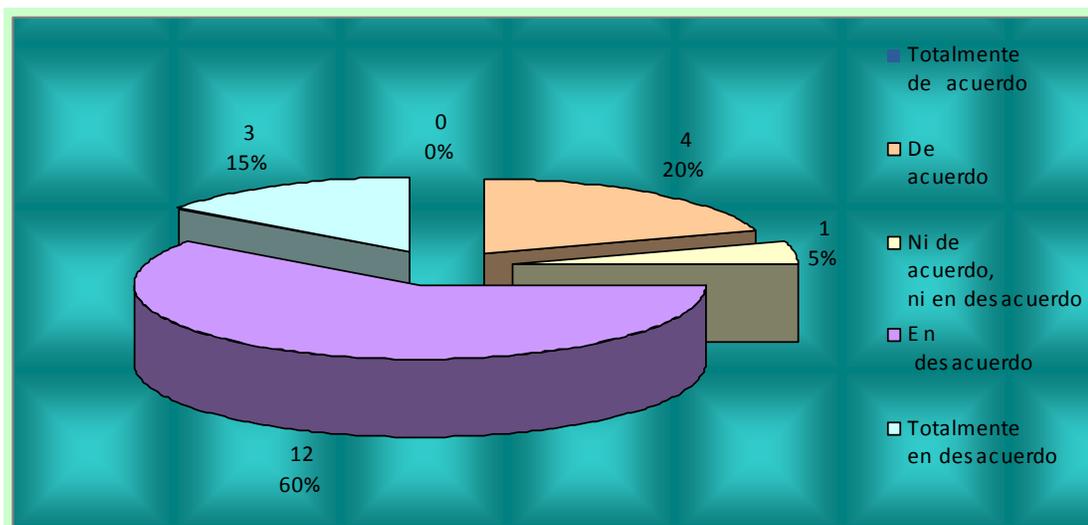
Considerando la mayoría porcentual obtenida, se puede afirmar que la empresa carece de mecanismos de comunicación formales para la transmisión de la información y difusión de tópicos de importancia e interés para el personal.

Cuadro 5. Ítem 2. ¿Son utilizados estos mecanismos formales para transmitirme información acerca de la organización?

Opciones	Fo	%
Totalmente de acuerdo	0	0
De acuerdo	4	20
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	1	5
En desacuerdo	12	60
Totalmente en desacuerdo	3	15

Fuente: Elaboración Propia, 2010.

Gráfico 2. Representación Ítem 2. ¿Son utilizados estos mecanismos formales para transmitirme información acerca de la organización?



Fuente: Elaboración Propia, 2010.

Análisis:

El ítem N° 2 fue desarrollado asumiendo que la empresa posee los mecanismos de comunicación formales (carteleras, correo electrónico, memorandos, publicaciones) para la transmisión de la información y difusión de tópicos de importancia e interés para el personal.

No obstante, los resultados obtenidos en esta pregunta son cónsonos con la realidad apreciada en el ítem anterior. El 75% de los encuestados señaló no recibir información por parte de la organización mediante alguna vía de comunicación formal. Esto evidencia una debilidad organizacional para la transmisión de información.

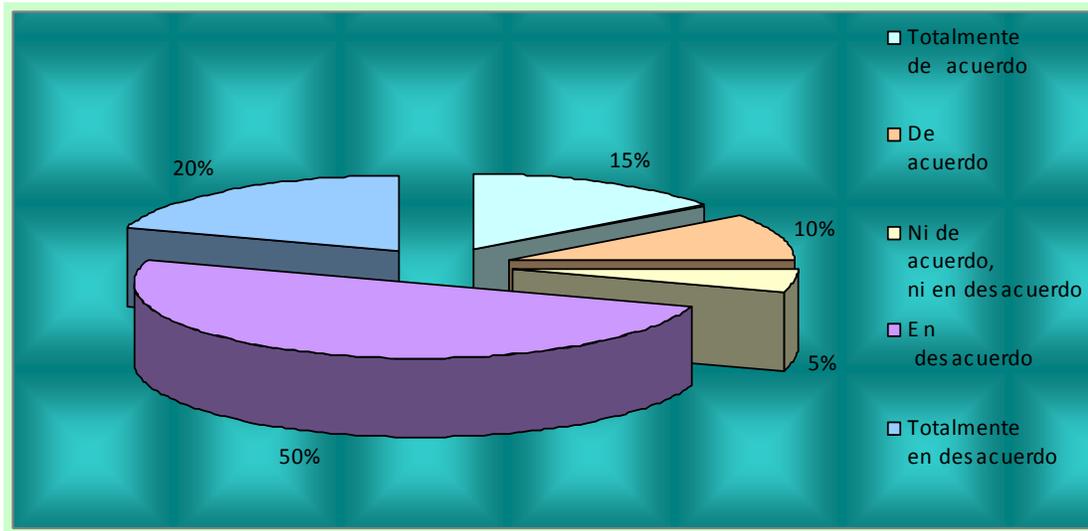
Se confirma que existe una deficiencia en cuanto al proceso de comunicación de la empresa, por consiguiente, se hacen necesarias acciones correctivas orientadas a subsanar y potenciar la comunicación de la empresa. Lo anterior repercutirá en un mejor y más saludable ambiente laboral

Cuadro 6. Ítem 3. *¿Considera que los mecanismos de comunicación existentes en la empresa son adecuados y suficientes?*

Opciones	Fo	%
Totalmente de acuerdo	3	15
De acuerdo	2	10
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	1	5
En desacuerdo	10	50
Totalmente en desacuerdo	4	20

Fuente: Elaboración Propia, 2010.

Gráfico 3. Representación Ítem 3. *¿Considera que los mecanismos de comunicación existentes en la empresa son adecuados y suficientes?*



Fuente: Elaboración Propia, 2010.

Análisis:

Tal como se observó en los ítems 1 y 2, los empleados señalan que no hay mecanismos de comunicación formalmente establecidos en la organización. En éste ítem se evaluó si los mecanismos de comunicación existentes en la empresa son adecuados y suficientes, a lo que el 70% de los encuestados respondió de manera negativa, es decir, no consideran que actualmente la empresa tenga diseñados y en uso los mecanismos de comunicación necesarios para obtener un nivel adecuado de comunicación, tales como: carteleras, correo electrónico, memorandos o publicaciones dirigidas al personal.

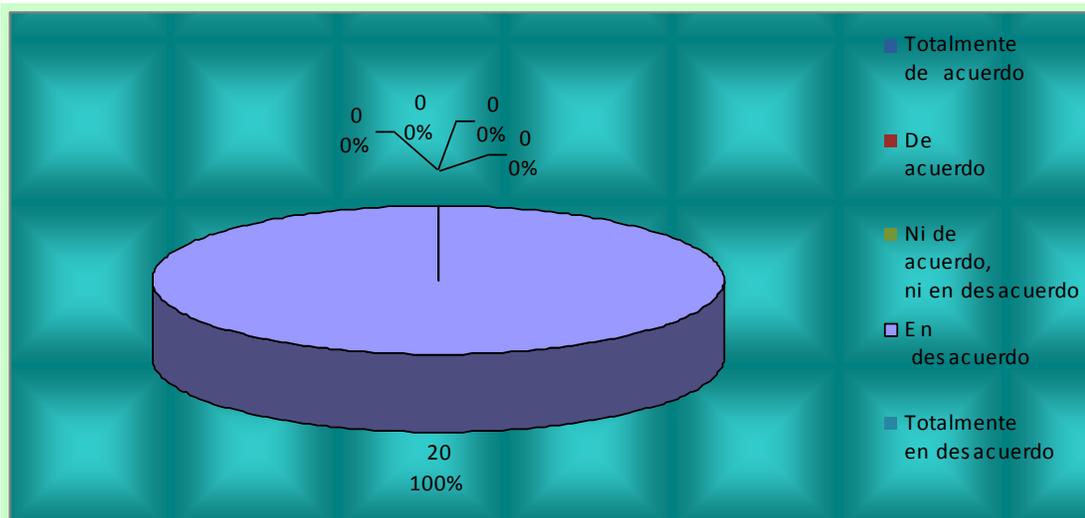
Por otra parte, existe un 25% de los encuestados quienes afirman que si existen medios de comunicación en la empresa, por lo cual, será necesario indagar cuales son los medios de comunicación que señala éste grupo de encuestados y si los mismos se encuentran al alcance de todos los trabajadores de la empresa. Por ejemplo, si dicho medio de comunicación es el correo electrónico, se debe corroborar que todos los trabajadores tengan acceso al uso de computadoras y de la red.

Cuadro 7. Ítem 4. ¿Se encuentra visibles la misión, visión, objetivos y valores de la empresa?

Opciones	Fo	%
Totalmente de acuerdo	0	0
De acuerdo	0	0
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	20	100
Totalmente en desacuerdo	0	0

Fuente: Elaboración Propia, 2010.

Gráfico 4. Representación Ítem 4. ¿Se encuentra visibles la misión, visión, objetivos y valores de la empresa?



Fuente: Elaboración Propia, 2010.

Análisis:

El conocimiento de la misión, visión, valores y objetivos en esta pregunta por parte del personal de la empresa, garantizará la cohesión e identificación del personal con los mismos y por consiguiente, las actividades realizadas estarán orientadas al logro e impulso de dichos aspectos. Por otra parte, la importancia de la difusión de esta información incrementará el compromiso de los empleados con la organización.

El resultado arrojado fue que el 100% de los encuestados coincide en que no se encuentran visibles la misión, visión, objetivos y valores de la empresa. Esta condición, incide directamente sobre la producción de una organización (objetivos, metas y estrategias) así como el desarrollo eficiente y armonioso de las actividades en las que se encuentren incluidos los trabajadores.

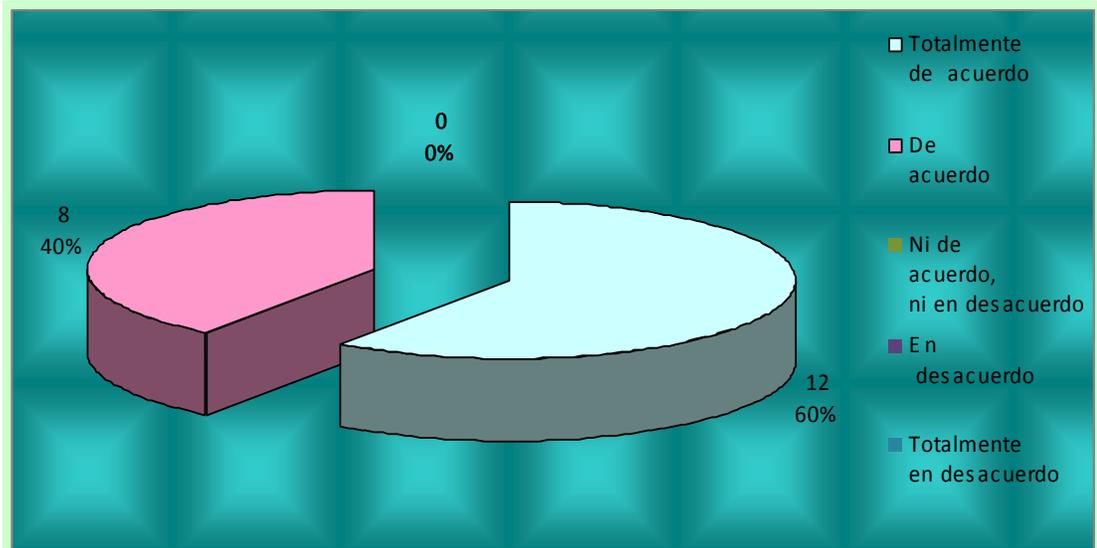
Dimensión: Cooperación.

Cuadro 8. Ítem 5. Si la empresa lo requiere con urgencia, ¿Usted realizaría trabajos fuera del horario regular?

Opciones	Fo	%
Totalmente de acuerdo	12	60
De acuerdo	8	40
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0

Fuente: Elaboración Propia, 2010.

Gráfico 5. Representación Ítem 5. Si la empresa lo requiere con urgencia, ¿Usted realizaría trabajos fuera del horario regular?



Fuente: Elaboración Propia, 2010.

Análisis:

En éste ítem se evaluó el compromiso de los empleados, específicamente, en aquellas situaciones emergentes donde la presencia de los trabajadores es necesaria para solucionar una situación que afecte a la empresa, se pudo observar que el 100% (60% totalmente de acuerdo y 40% de acuerdo) de los empleados están dispuestos a apoyar con su presencia a la empresa donde labora.

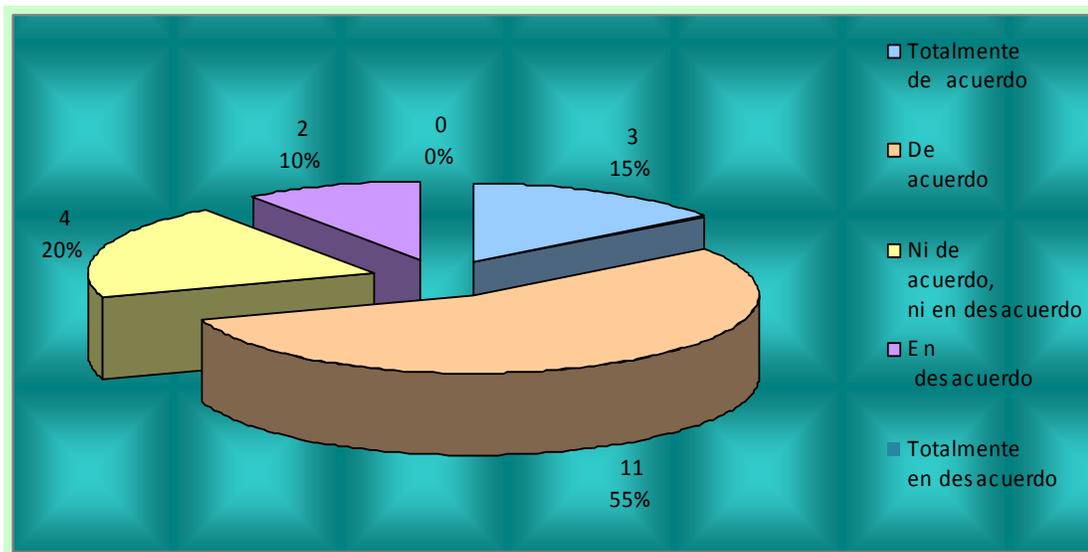
Esta situación se traduce en que el Grupo Speed Transport dispone de un personal que conoce su responsabilidad y acepta el compromiso, cabe destacar que esto no es algo fortuito, por lo general esta situación se presenta cuando la empresa respeta y considera a sus trabajadores, y en especial existe un gran sentido de responsabilidad de parte de la organización hacia los mismos.

Cuadro 9. Ítem 6. ¿Cada vez que usted ha requerido el apoyo de algún compañero, incluso de su superior inmediato para el desarrollo de una actividad laboral, ha contado con ello?

Opciones	Fo	%
Totalmente de acuerdo	3	15
De acuerdo	11	55
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4	20
En desacuerdo	2	10
Totalmente en desacuerdo	0	0

Fuente: Elaboración Propia, 2010.

Gráfico 6. Representación Ítem 6. ¿Cada vez que usted ha requerido el apoyo de algún compañero, incluso de su superior inmediato para el desarrollo de una actividad laboral, ha contado con ello?



Fuente: Elaboración Propia, 2010.

Análisis:

La cooperación, colaboración, integración y trabajo en equipo son valores fundamentales para un adecuado ambiente laboral. Con esta pregunta se evaluó si dichos valores existen en la empresa, poniéndose de manifiesto al necesitar ayuda de un compañero o un superior para la realización de una tarea.

El 70% (15% totalmente de acuerdo y 55% de acuerdo) de los empleados afirma que al necesitar el apoyo o la colaboración de un compañero de trabajo o un superior ha contado con ello.

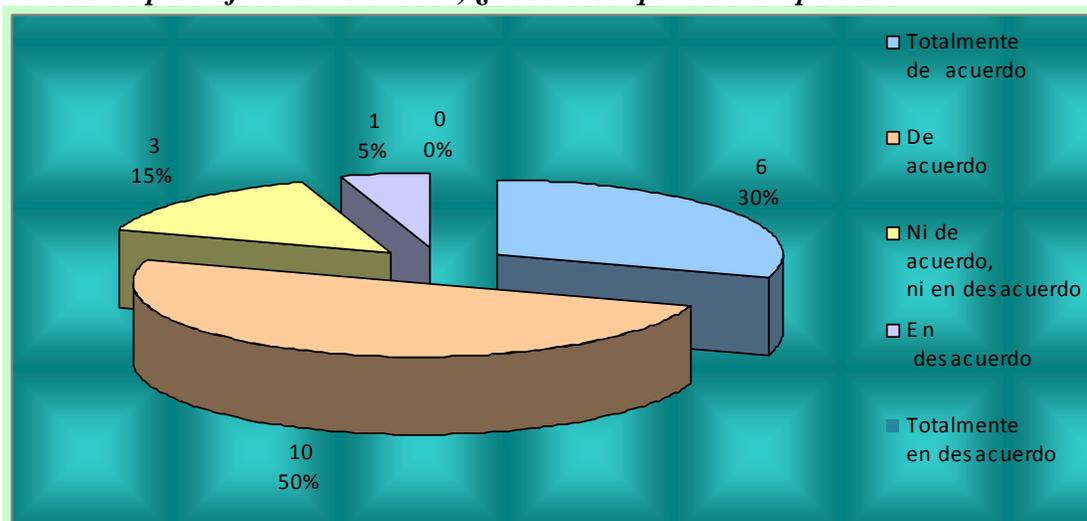
El 20% restante se abstuvo de opinar seleccionando la opción ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 10% restante indica no estar de acuerdo con ésta afirmación. Esto último podría estar relacionado con alguna situación puntual y particular de ausencia de colaboración, no obstante, no es la tendencia en la empresa.

Cuadro 10. Ítem 7. En lo que respecta a la dotación de los insumos necesarios para ejecutar una labor, ¿Considera que ésta es oportuna?

Opciones	Fo	%
Totalmente de acuerdo	6	30
De acuerdo	10	50
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3	15
En desacuerdo	1	5
Totalmente en desacuerdo	0	0

Fuente: Elaboración Propia, 2010.

Gráfico 7. Representación Ítem 7. En lo que respecta a la dotación de los insumos necesarios para ejecutar una labor, ¿Considera que ésta es oportuna?



Fuente: Elaboración Propia, 2010.

Análisis:

Este ítem se limita a verificar si la empresa dota a sus trabajadores de los insumos necesarios para ejecutar sus actividades, lo cual permitirá el correcto desarrollo y ejecución de sus labores diarias para el logro de los objetivos organizacionales.

En caso de una inadecuada dotación de insumos la empresa se estaría dificultando el correcto desarrollo de las actividades y generando un impacto negativo en el ambiente laboral.

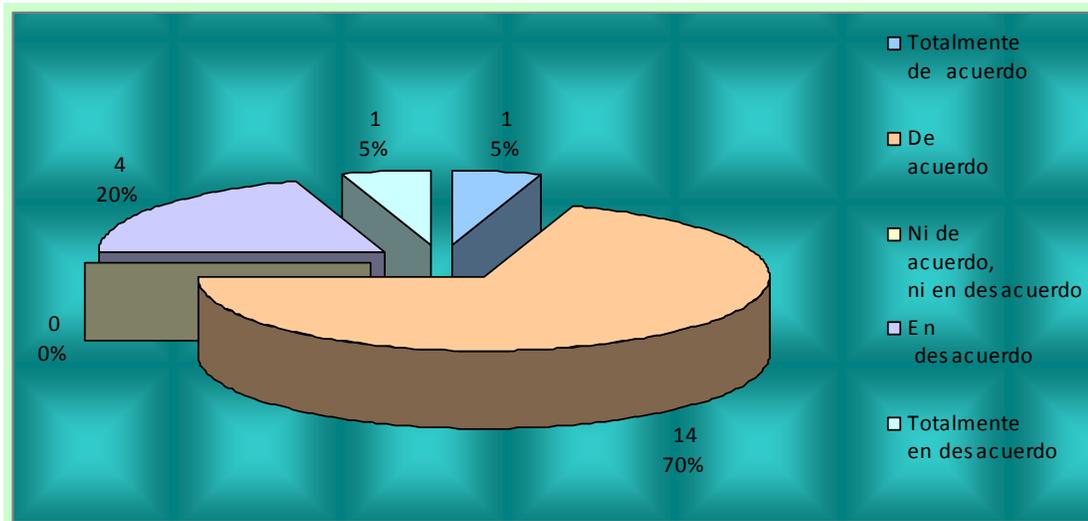
En este particular, el 80% de los encuestados indicaron estar de acuerdo y totalmente de acuerdo en ser dotados con las herramientas de trabajo necesarias, un 15% señalaron no estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo, sólo el 5% restante considera que la empresa no suministra los insumos necesarios para realizar las actividades de manera oportuna, este último representa una (01) persona encuestada, por lo cual no se considera una realidad de la empresa.

Dimensión: Estructura.**Cuadro 11. Ítem 10 ¿Conoce usted la estructura organizativa de la empresa?**

Opciones	Fo	%
Totalmente de acuerdo	1	5
De acuerdo	14	70
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	4	20
Totalmente en desacuerdo	1	5

Fuente: Elaboración Propia, 2010.

Gráfico 8. Representación Ítem 10 ¿Conoce usted la estructura organizativa de la empresa?



Fuente: Elaboración Propia, 2010.

Análisis:

En éste ítem, los datos obtenidos fueron que el 75% de los encuestados si conoce la estructura organizativa y el 25% restante señaló no conocerla. En este caso dados los porcentajes obtenidos, es necesario analizar por qué no fue una respuesta 100% afirmativa, toda vez que constituye un elemento de gran importancia el conocer la estructura organizativa (los procesos, procedimientos, políticas y normas internas y externas que conforman el marco regulatorio de la organización).

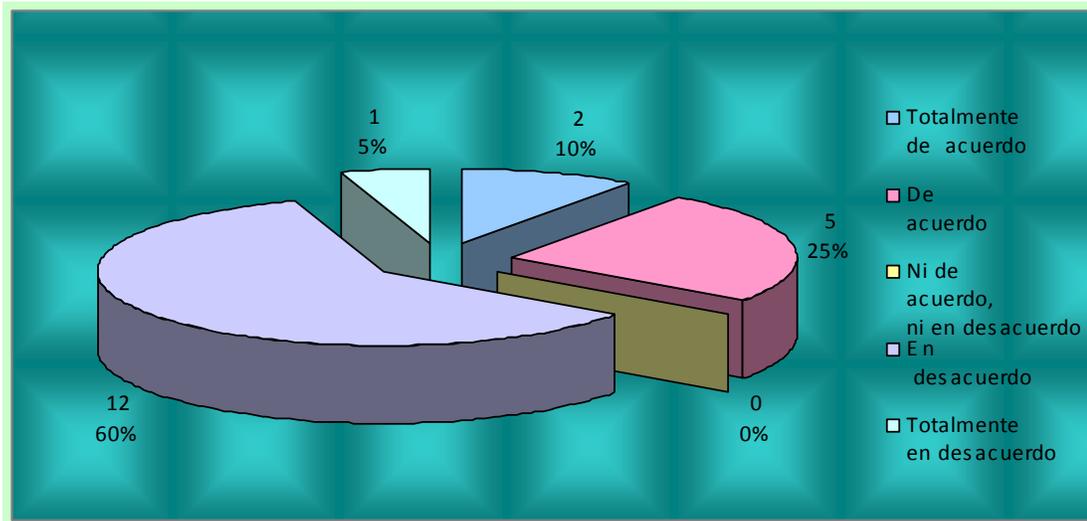
El conocimiento de estos aspectos permitirá al empleado realizar adecuadamente sus labores, mejorar dichos procesos y cumplir con los objetivos y metas organizacionales.

Cuadro 12. Ítem 11 ¿Conoce usted la misión y la visión de la empresa?

Opciones	Fo	%
Totalmente de acuerdo	2	10
De acuerdo	5	25
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	12	60
Totalmente en desacuerdo	1	5

Fuente: Elaboración Propia, 2010.

Gráfico 9. Representación Ítem 11 ¿Conoce usted la misión y la visión de la empresa?



Fuente: Elaboración Propia, 2010.

Análisis:

El conocimiento de la misión y visión de la empresa por parte de los empelados permitirá la identificación con la misma y orientar la ejecución de las tareas incidiendo directamente en el logro de los objetivos y metas, así como repercutiendo en la calidad de servicio brindada a los clientes de la empresa.

Este ítem está orientado a verificar si los empleados conocen estos aspectos de la empresa, a lo que el 35% de los encuestados afirmó conocer éstos puntos, mientras el 65% restante indicó no conocerlos. Este resultado es consistente con el resultado

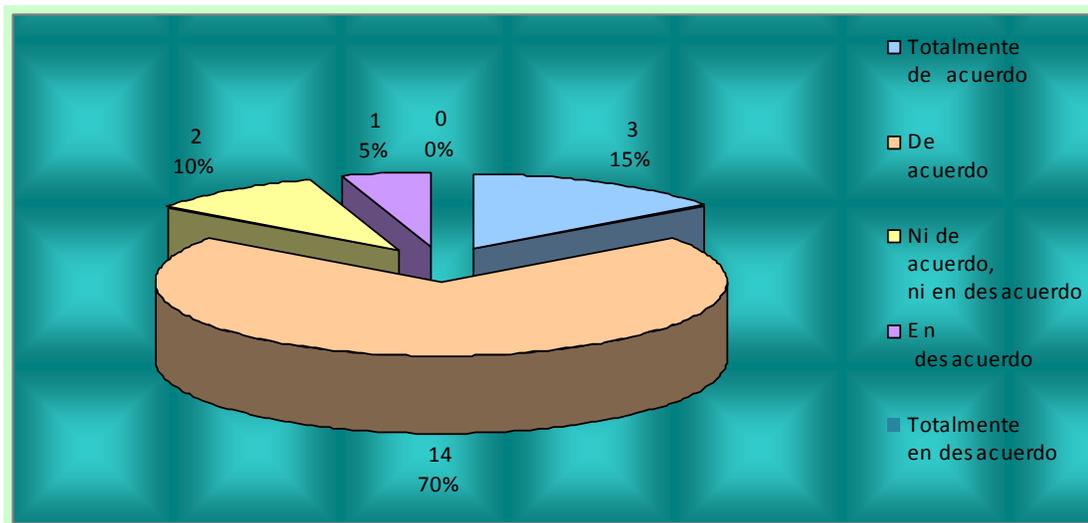
obtenido en el ítem nro. 7 donde los empleados no encuentran publicados de forma visible los enunciados de estos aspectos

Cuadro 13. Ítem 12. ¿Conoce usted las reglas, normas y procedimiento para el desempeño de su labor?

Opciones	Fo	%
Totalmente de acuerdo	3	15
De acuerdo	14	70
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	2	10
En desacuerdo	1	5
Totalmente en desacuerdo	0	0

Fuente: Elaboración Propia, 2010.

Gráfico 10. Representación Ítem 12. ¿Conoce usted las reglas, normas y procedimiento para el desempeño de su labor?



Fuente: Elaboración Propia, 2010.

Análisis:

Como se ha mencionado anteriormente, la estructura se define como la percepción que tienen los miembros de la organización respecto a las reglas, procedimientos, normas, obstáculos y otras limitaciones existentes en el desempeño

de su labor, por ende, una de las características principales es la existencia de reglas, normas y procedimientos internos, es decir, la presencia de manuales contentivos de ésta información, más importante aún, que dicha información sea conocida por todos los empleados y se encuentre siempre a su alcance en caso de cualquier consulta.

Considerando lo antes expuesto, la organización Grupo Speed Transport cumple con ésta condición, ya que sólo el 5% de los encuestados señaló no conocer las normas y procedimientos relacionados con sus actividades y el 10% no manifestó opinión, siendo la sumatoria de estos dos resultados un porcentaje no representativo, por lo que se puede señalar que la empresa cumple a cabalidad con la existencia de manuales de normas y procedimientos, adicionalmente que los mismos se encuentra a la disponibilidad de cualquier trabajador que así lo requiera.

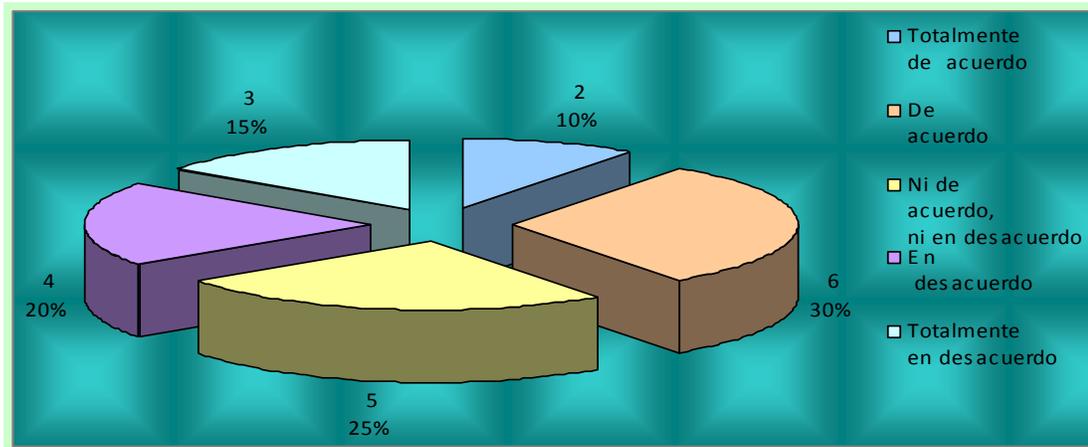
Dimensión: Motivación.

Cuadro 14. Ítem 13. *¿Considera usted que los salarios están acordes al conocimiento y responsabilidades de cada empleado?*

Opciones	Fo	%
Totalmente de acuerdo	2	10
De acuerdo	6	30
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	5	25
En desacuerdo	4	20
Totalmente en desacuerdo	3	15

Fuente: Elaboración Propia, 2010.

Gráfico 11. Representación Ítem 13. *¿Considera usted que los salarios están acordes al conocimiento y responsabilidades de cada empleado?*



Fuente: Elaboración Propia, 2010.

Análisis:

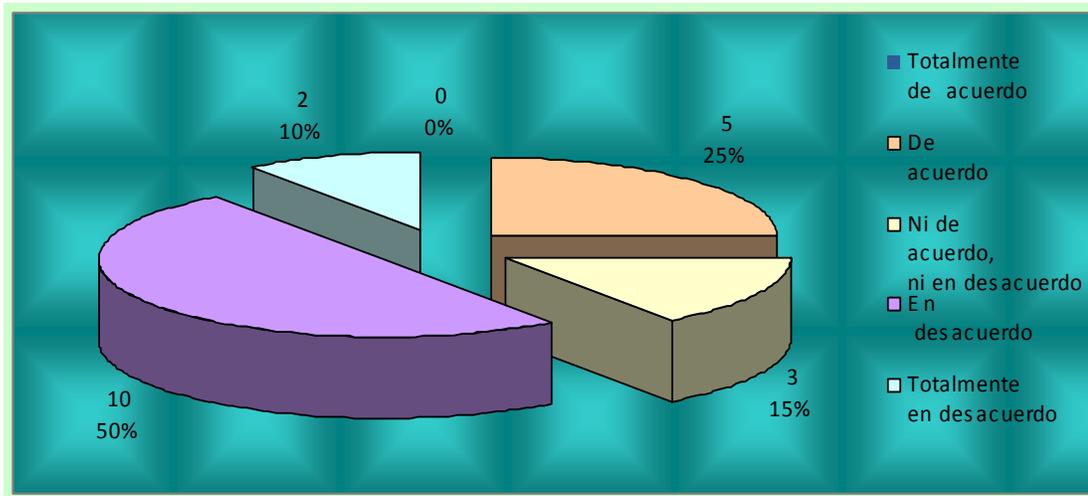
En este ítem se evaluó la apreciación de los empleados respecto al salario general en relación al cargo ocupado, obteniendo como resultado que el 25% indicó no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con la pregunta realizada, es decir, no manifestó una opinión al respecto. El 35% de los empleados respondió no considerar que los salarios se encuentren acordes al conocimiento y responsabilidad de los trabajadores, mientras que el 40% afirmó estar de acuerdo con la interrogante. Esta es una situación que debe ser analizada, ya que constituye una alerta importante de una posible desmotivación por parte del personal, lo cual, impactaría negativamente la calidad del trabajo y de los resultados esperados.

Cuadro 15. Ítem 14. *¿Considera que Ud es correctamente remunerado?*

Opciones	Fo	%
Totalmente de acuerdo	0	0
De acuerdo	5	25
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3	15
En desacuerdo	10	50
Totalmente en desacuerdo	2	10

Fuente: Elaboración Propia, 2010.

Gráfico 12. Representación Ítem 14. ¿Considera que Ud es correctamente remunerado?



Fuente: Elaboración Propia, 2010.

Análisis:

Este ítem es complemento del anterior, sin embargo los resultados no son consistentes, en ésta oportunidad puede apreciarse claramente el descontento por parte del empleado respecto a su remuneración, donde el 60% de los encuestados indicaron que consideran no estar correctamente remunerados, un 15% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, y un 25% si se considera remunerado de una manera acorde.

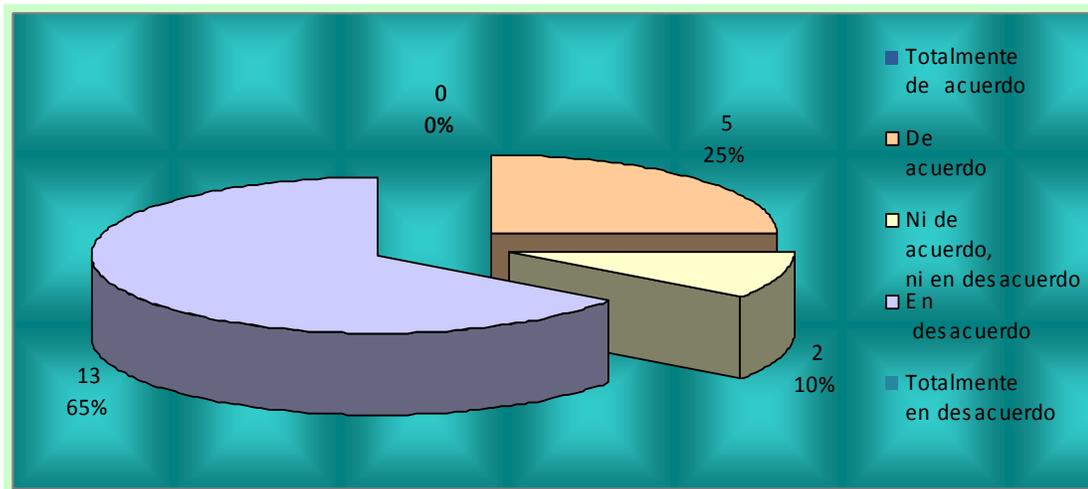
Es necesario tener en cuenta estos resultados toda vez que el incentivo monetario constituye una fuente de motivación para el personal. Asimismo, es recomendable indagar en que aspectos puntuales podría enfatizar la empresa para modificar esta percepción (aún cuando estas mejoras no sean necesariamente del tipo económico).

Cuadro 16. Ítem 15. ¿Considera que los beneficios que ofrecen en su trabajo son los adecuados?

Opciones	Fo	%
Totalmente de acuerdo	0	0
De acuerdo	5	25
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	2	10
En desacuerdo	13	65
Totalmente en desacuerdo	0	0

Fuente: Elaboración Propia, 2010.

Gráfico 13. Representación Ítem 15. ¿Considera que los beneficios que ofrecen en su trabajo son los adecuados?



Fuente: Elaboración Propia, 2010.

Análisis:

El incentivo de un trabajador no es sólo su remuneración mensual, es quizá el de mayor peso, pero existe una serie de beneficios que le son ofrecidos al trabajador, bien sea los otorgados por la ley o los acordados a través de un contrato.

El 65% de los encuestados señalan su inconformidad respecto al incentivo “beneficios”, sólo un 25% afirma estar de acuerdo con sus beneficios, y un 10% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Al igual que en el ítem anterior, existe un porcentaje alto indicativo de descontento respecto al ingreso tanto salarial como de beneficios laborales. Considerando el alto porcentaje de encuestados que no están de acuerdo con el incentivo económico percibido, tanto en salario como en beneficios, este punto debe de ser evaluado, dada la importancia de los incentivos en la motivación para que los empleados realicen un buen trabajo.

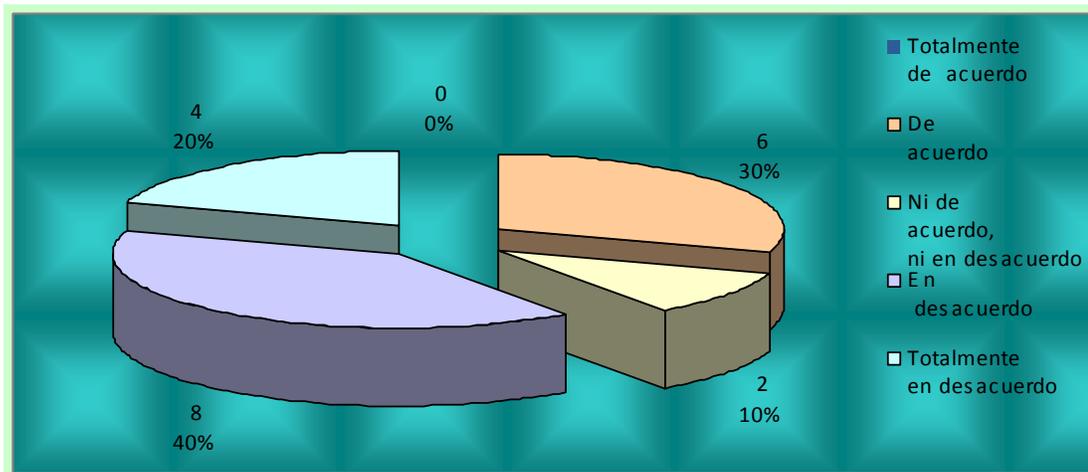
Como se ha mencionado en otras oportunidades, el recurso humano es valioso en una corporación, por lo que éste debe ser respetado desde muchos aspectos, no sólo en lo que respecta a su entorno laboral, también deben ser respetados y valorados tanto sus conocimientos como su destreza física.

Cuadro 17. Ítem 16. ¿Existen incentivos laborales para que usted trate de hacer mejor su trabajo?

Opciones	Fo	%
Totalmente de acuerdo	0	0
De acuerdo	6	30
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	2	10
En desacuerdo	8	40
Totalmente en desacuerdo	4	20

Fuente: Elaboración Propia, 2010.

Gráfico 14. Representación Ítem 16. ¿Existen incentivos laborales para que usted trate de hacer mejor su trabajo?



Fuente: Elaboración Propia, 2010.

Análisis:

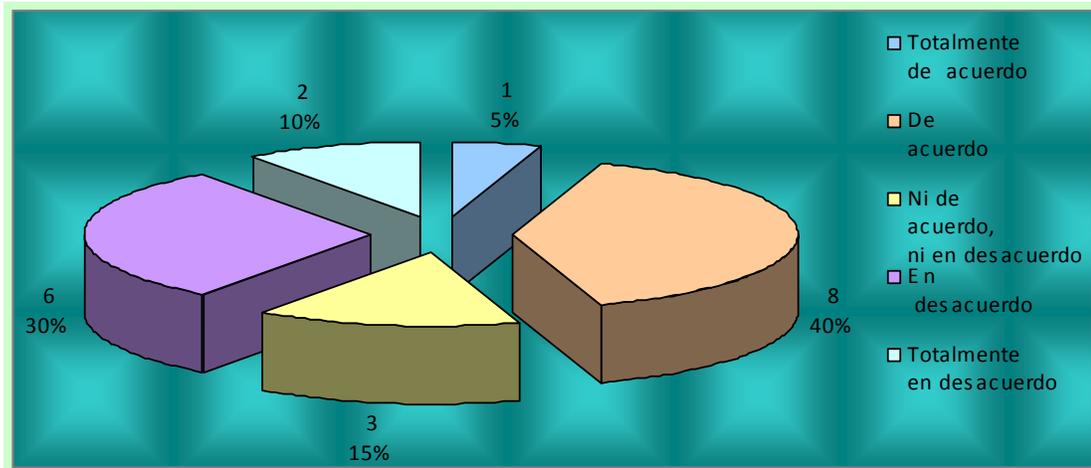
En éste ítem el 60% de los encuestados señaló que no existen incentivos laborales que motiven al empleado a realizar su trabajo cada vez mejor, esta situación puede traer como consecuencia la desmejora en las actividades realizadas, así como, la obtención de productos de baja calidad. Todo lo anterior se traduce en un clima laboral cada vez más deteriorado y el no cumplimiento adecuado de las metas y objetivos organizacionales. Por otra parte el 30% de los encuestados afirman que existe este tipo de incentivos, mientras que un 10% no se encuentran ni de acuerdo ni en desacuerdo ante la pregunta.

Cuadro 18. Ítem 17. ¿Siente que el trabajo que realiza para la empresa es importante y valorado?

Opciones	Fo	%
Totalmente de acuerdo	1	5
De acuerdo	8	40
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3	15
En desacuerdo	6	30
Totalmente en desacuerdo	2	10

Fuente: Elaboración Propia, 2010.

Gráfico 15. Representación Ítem 17. ¿Siente que el trabajo que realiza para la empresa es importante y valorado?



Fuente: Elaboración Propia, 2010.

Análisis:

El ítem 17 estuvo orientado a indagar sobre la percepción que tiene el empleado respecto al valor que confiere la empresa a sus actividades y al rol que desempeña dentro de la empresa.

Los resultados obtenidos fueron: el 45% de los encuestados señaló que sienten que sus actividades laborales son importantes y valoradas, mientras que un 40 % señaló no sentirse de esa manera, y el 15% restante no está ni de acuerdo ni en desacuerdo a tal afirmación.

Debido a la importancia de una adecuada motivación por parte del personal, es de fundamental importancia indagar sobre las causas que pueden hacer creer al empleado que su trabajo no está siendo valorado.

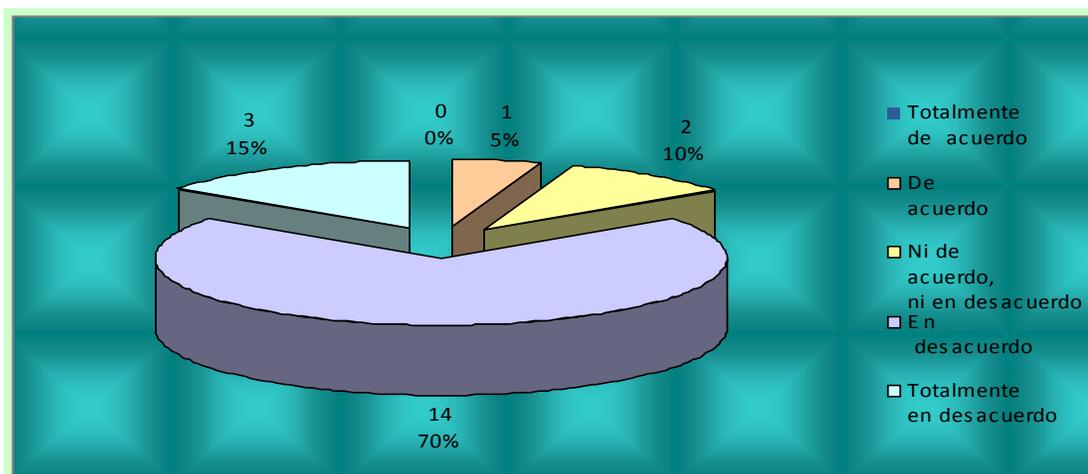
Dimensión: Relaciones sociales.

Cuadro 19. Ítem 8. En su opinión, ¿Existe armonía entre todos los empleados de la empresa?

Opciones	Fo	%
Totalmente de acuerdo	0	0
De acuerdo	1	5
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	2	10
En desacuerdo	14	70
Totalmente en desacuerdo	3	15

Fuente: Elaboración Propia, 2010.

Gráfico 16. Representación Ítem 8. En su opinión, ¿Existe armonía entre todos los empleados de la empresa?



Fuente: Elaboración Propia, 2010.

Análisis:

Considerando que las relaciones sociales son el tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización y constituyen la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones laborales, es de vital importancia que estas sean

mantenidas y valoradas con la finalidad de que estas no desmejoren y por consiguiente afecten la actividad laboral.

Los resultados obtenidos arrojaron que el 85% consideró que no existe armonía entre los empleados, sólo un 5% opina que si existe un ambiente armonioso entre compañeros, y el 10% restante no está ni de acuerdo ni en desacuerdo con la afirmación evaluada.

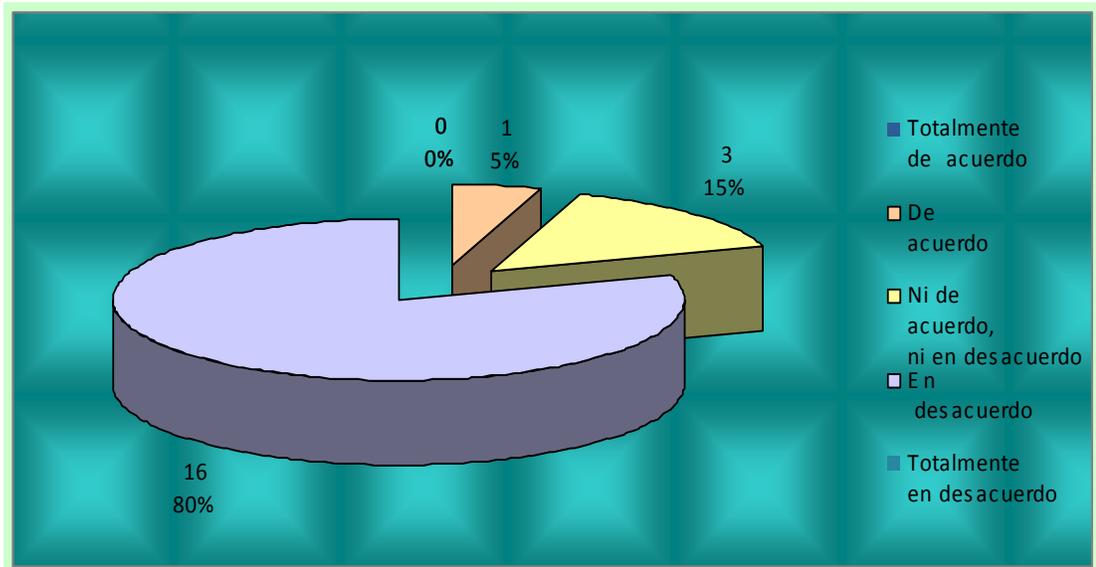
De acuerdo a los resultados es necesario indagar sobre las causas que afectan e inciden negativamente en las relaciones interpersonales del grupo de trabajo.

Cuadro 20. Ítem 19. En caso de existir diferencias personales y/o laborales entre compañeros de trabajo, ¿Diría que las mismas impactan negativamente la oportunidad o calidad de los resultados obtenidos?

Opciones	Fo	%
Totalmente de acuerdo	0	0
De acuerdo	1	5
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3	15
En desacuerdo	16	80
Totalmente en desacuerdo	0	0

Fuente: Elaboración Propia, 2010.

Gráfico 17. Representación Ítem 9. En caso de existir diferencias personales y/o laborales entre compañeros de trabajo, ¿Diría que las mismas impactan negativamente la oportunidad o calidad de los resultados obtenidos?



Fuente: Elaboración Propia, 2010.

Análisis:

Esta pregunta complementa el resultado de la pregunta anterior, ya que la consecuencia lógica del deterioro de las relaciones interpersonales es un ambiente laboral deteriorado y afectado en el rendimiento laboral. De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a los empleados, la empresa Speed Transport, el 80% señaló que las diferencias personales presentes en la organización no afectan de manera negativa las actividades que en ella se realizan. Sólo el 5% de los encuestados opinó que estas diferencias afectan la calidad de los resultados obtenidos, mientras el 15% restante no están ni de acuerdo ni en desacuerdo.

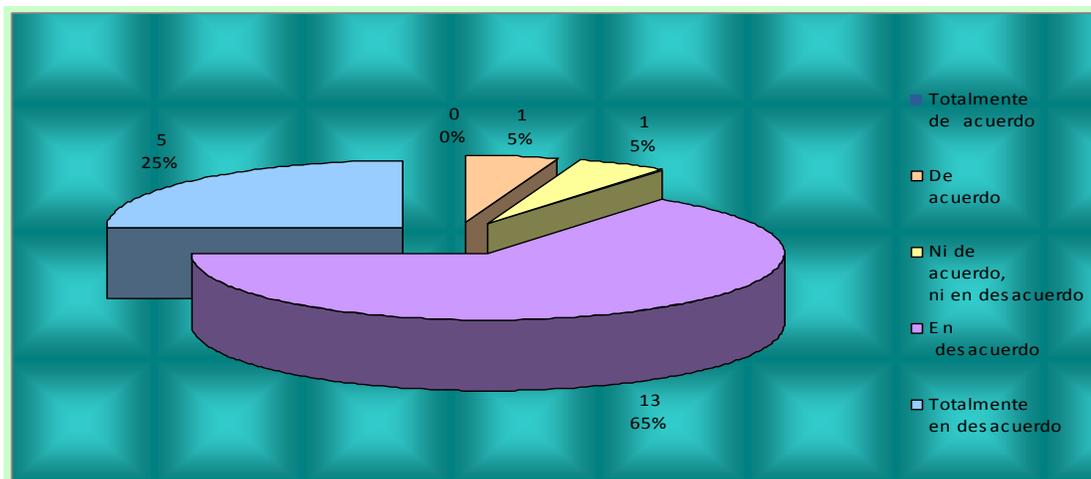
Si bien las relaciones personales presentan fallas o debilidades según la percepción de los empleados, los mismos anteponen lo laboral (logro de los resultados) a lo personal. No obstante esta situación podría cambiar y empezar a impactar los intereses de la organización, por lo cual se hace necesario indagar sobre cuales aspectos afectan las relaciones sociales y abordar la situación a través de una intervención organizacional lo antes posible.

Cuadro 21. Ítem 22. ¿Podría afirmar que existen buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados dentro de la empresa?

Opciones	Fo	%
Totalmente de acuerdo	0	0
De acuerdo	1	5
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	1	5
En desacuerdo	13	65
Totalmente en desacuerdo	5	25

Fuente: Elaboración Propia, 2010.

Gráfico 18. Representación Ítem 22. ¿Podría afirmar que existen buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados dentro de la empresa?



Fuente: Elaboración Propia, 2010.

Análisis:

En este ítem se evaluó la calidad de las relaciones sociales entre los empleados de la organización, el resultado obtenido arrojó que el 90% de los empleados no percibe buenas relaciones sociales entre compañeros de trabajo, jefes y subordinados, pudiendo traducirse en conflicto entre los miembros de la organización.

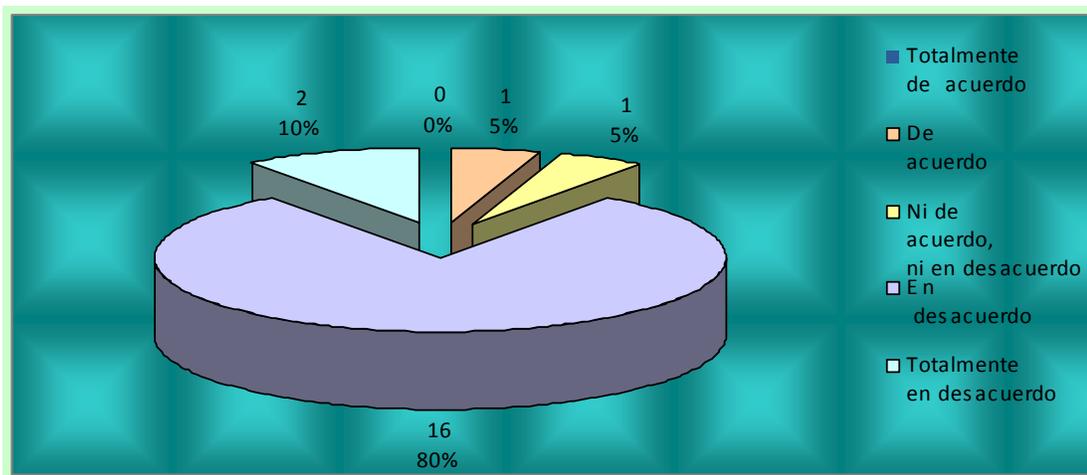
Por otra parte sólo el 5% de los trabajadores encuestados consideró que estas relaciones son buenas y el 5% restante no está ni de acuerdo ni en desacuerdo con la afirmación que señala en ítem.

Cuadro 22. Ítem 23. ¿Realiza la empresa actividades que promuevan la armonía e integración entre el personal de la empresa?

Opciones	Fo	%
Totalmente de acuerdo	0	0
De acuerdo	1	5
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	1	5
En desacuerdo	16	80
Totalmente en desacuerdo	2	10

Fuente: Elaboración Propia, 2010.

Gráfico 19. Representación Ítem 23. ¿Realiza la empresa actividades que promuevan la armonía e integración entre el personal de la empresa?



Fuente: Elaboración Propia, 2010.

Análisis:

El 90% de los encuestados señaló que la empresa no realiza actividades que promuevan la armonía e integración entre el personal, sólo el 5% de los encuestados

afirmó que si se realizan este tipo de actividades, y el 5% restante no está ni de acuerdo ni en desacuerdo con la afirmación.

Dentro de las actividades de toda empresa deben existir aquellas orientadas a mejorar y promover la calidad de las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo ya que los empleados permanecen gran parte del tiempo en contacto con compañeros de trabajo y supervisores. En la medida que el clima laboral sea positivo y armónico los trabajadores podrán lograr con eficiencia y efectividad los objetivos y metas organizacionales.

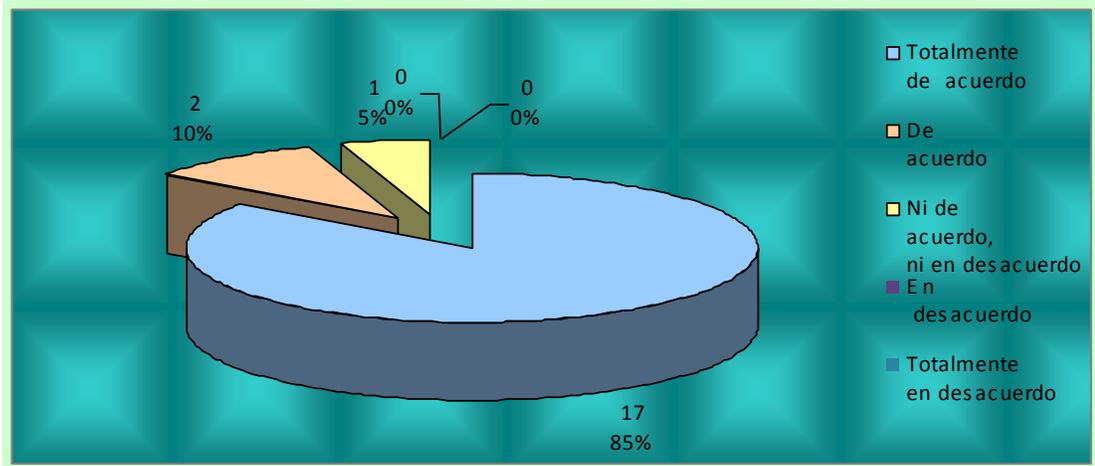
Es importante destacar que las actividades de integración promueven la escucha activa y la cohesión del grupo, es decir, que un adecuado manejo de las relaciones interpersonales incidirá positivamente en otros aspectos tales como la comunicación, toma de decisiones y resolución de conflictos.

Cuadro 23. Ítem 24. ¿Considera necesario realizar acciones para mejorar las relaciones sociales dentro de la empresa?

Opciones	Fo	%
Totalmente de acuerdo	17	85
De acuerdo	2	10
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	1	5
En desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0

Fuente: Elaboración Propia, 2010.

Gráfico 20. Representación Ítem 24. ¿Considera necesario realizar acciones para mejorar las relaciones sociales dentro de la empresa?



Fuente: Elaboración Propia, 2010.

Análisis:

En línea con el análisis obtenido en los ítems anteriores, es necesario aplicar acciones que permitan mejorar las relaciones sociales dentro de la empresa.

En este sentido el 95% considera necesario ejecutar actividades orientadas mejorar las relaciones entre los empleados. El 5% restante no está ni de acuerdo ni en desacuerdo con la afirmación evaluada.

En este caso, se puede apreciar el interés por parte de los trabajadores de la empresa Grupo Speed Transport en que las relaciones sociales entre ellos deben mejorarse, probablemente el interés de los encuestados es el hacer del medio ambiente laboral un lugar más agradable y armonioso.

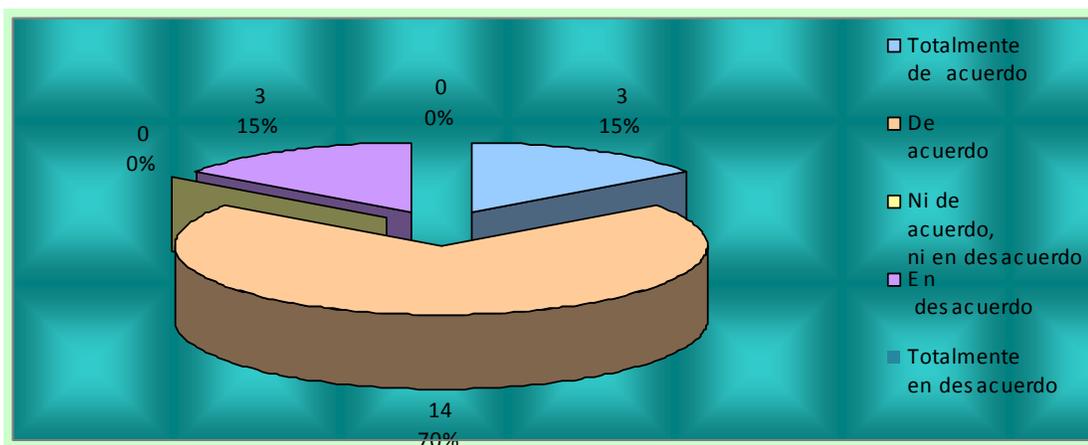
Dimensión: Flexibilidad e Innovación.

Cuadro 24. Ítem 18. ¿Considera que tiene la oportunidad de realizar sugerencias para mejorar el desarrollo de los procesos que realiza para su puesto?

Opciones	Fo	%
Totalmente de acuerdo	3	15
De acuerdo	14	70
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	3	15
Totalmente en desacuerdo	0	0

Fuente: Elaboración Propia, 2010.

Gráfico 21. Representación Ítem 18. ¿Considera que tiene la oportunidad de realizar sugerencias para mejorar el desarrollo de los procesos que realiza para su puesto?



Fuente: Elaboración Propia, 2010.

Análisis:

La flexibilidad e innovación es definida como la aceptación a nuevas ideas, métodos y procesos. Desde ésta perspectiva, el 85% de los encuestados considera que tiene la oportunidad de aportar ideas y sugerencias, las cuales mejoren el desarrollo de los procesos y actividades que realiza. Por otra parte el 15% restante opina que no tiene esa oportunidad.

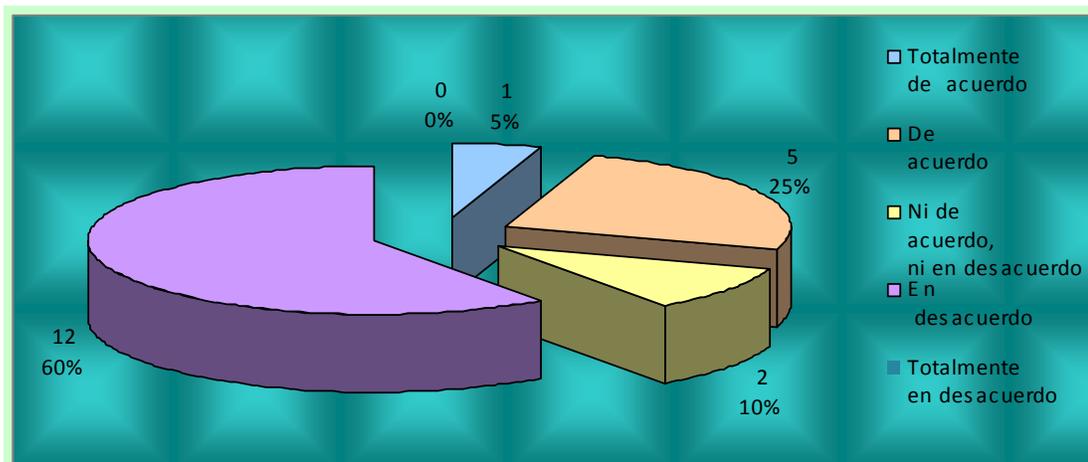
Cabe destacar que es importante considerar la opinión del responsable de un proceso o actividad, ya que son ellos quienes pueden detectar las fallas y oportunidades de mejora en los mismos que permitirán incrementar la productividad en una determinada labor.

Cuadro 25. Ítem 19. ¿La empresa le permite ser creativo e innovador en las soluciones de los problemas laborales?

Opciones	Fo	%
Totalmente de acuerdo	1	5
De acuerdo	5	25
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	2	10
En desacuerdo	12	60
Totalmente en desacuerdo	0	0

Fuente: Elaboración Propia, 2010.

Gráfico 22. Representación Ítem 19. ¿La empresa le permite ser creativo e innovador en las soluciones de los problemas laborales?



Fuente: Elaboración Propia, 2010.

Análisis:

El 60% de los encuestados consideró que la empresa no les permite ser creativos e innovadores para solucionar un problema laboral, 30% de los encuestados

opinó que si cuentan con esa oportunidad y el 10% restante no está ni de acuerdo ni en desacuerdo con esta afirmación.

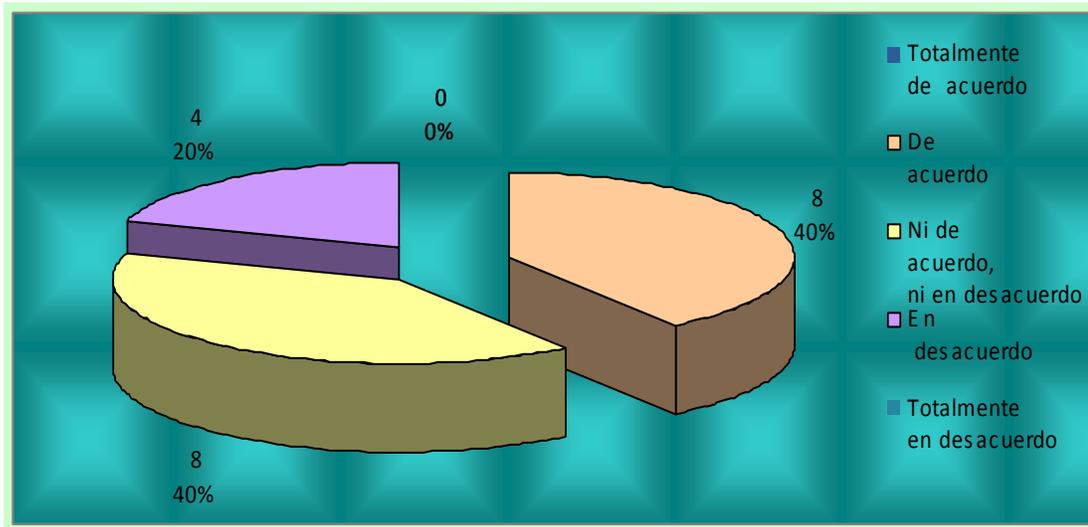
Puede ser posible que los empleados de la empresa tengan la opción de ofrecer sugerencias desde el punto de vista laboral cuando se habla de creatividad e innovación, tal como se verifico en el ítem anterior, pero las mismas deberán ser estudiadas y consultadas a la directiva ya que en este tipo de organización cualquier decisión o aplicación de nuevos procesos con resultados no exitosos se traducen en fuertes penalizaciones del tipo monetario (multas), establecidas en las leyes y reglamentos que regulan la materia aduanal función principal de este tipo de organización.

Cuadro 26. Ítem 20. En su opinión, en caso de ser necesario ¿La empresa está dispuesta a realizar acciones para que Ud mejore su rendimiento?

Opciones	Fo	%
Totalmente de acuerdo	0	0
De acuerdo	8	40
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	8	40
En desacuerdo	4	20
Totalmente en desacuerdo	0	0

Fuente: Elaboración Propia, 2010.

Gráfico 23. Representación Ítem 20. En su opinión, en caso de ser necesario ¿La empresa está dispuesta a realizar acciones para que Ud mejore su rendimiento?



Fuente: Elaboración Propia, 2010.

Análisis:

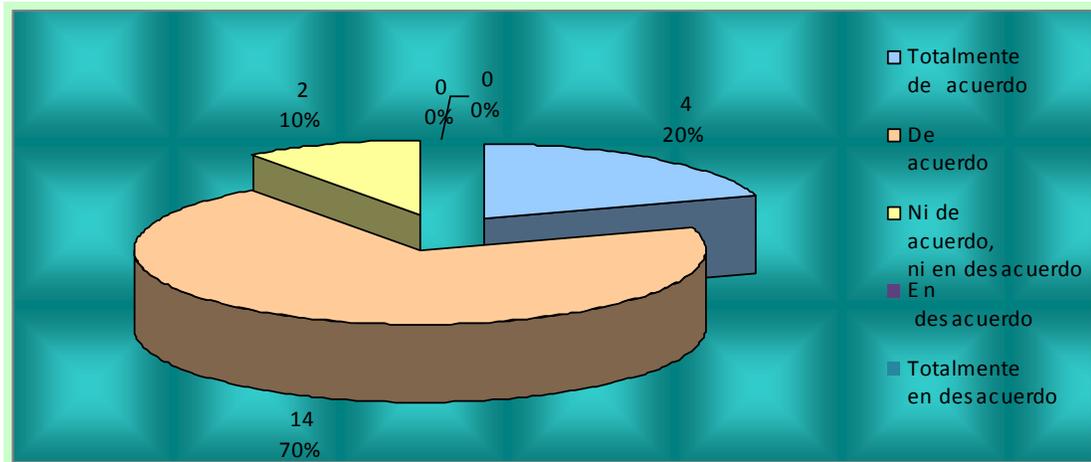
El 40% de los encuestados opinó que la alta gerencia si está dispuesta a ejecutar y promover actividades orientadas a conseguir una mejora en el rendimiento por parte del personal, por otra parte el 20% de los encuestados consideran que no existe esta intención y un 40% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo. Es necesario obtener del personal que acciones consideran necesarias para el mejoramiento de su rendimiento y hacer estas del conocimiento de la directiva de la empresa a los fines de que la empresa planifique las acciones necesarias.

Cuadro 27. Ítem 21. Y Usted, ¿Estaría dispuesto a aceptar los cambios necesarios para mejorar el desarrollo de las actividades de la empresa?

Opciones	Fo	%
Totalmente de acuerdo	4	20
De acuerdo	14	70
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	2	10
En desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0

Fuente: Elaboración Propia, 2010.

Gráfico 24. Representación Ítem 21. Y Usted, ¿Estaría dispuesto a aceptar los cambios necesarios para mejorar el desarrollo de las actividades de la empresa?



Fuente: Elaboración Propia, 2010.

Análisis:

El 90% de los empleados afirman estar dispuestos a afrontar y asumir los cambios que se necesiten aplicar para mejorar el desarrollo de la empresa, el 10% restante ni está de acuerdo ni en desacuerdo con la afirmación.

El resultado evidencia una tendencia hacia la disposición y aceptación de nuevos procesos y formas de hacer las cosas, que repercutan de forma positiva en la ejecución de la tarea y logro organizacional, asimismo es importante considerar aquellos empleados donde ante un planteamiento de situación de cambios podrían hacer resistencia por desconocimiento o miedo a la novedad.

Ítem 25. Para finalizar, ¿Podría ofrecer alguna sugerencia para mejorar algunos de los aspectos de la empresa?

Este ítem no contiene opciones, por el contrario permite que el empleado se exprese, a continuación se exponen las sugerencias emitidas por los encuestados, considerando que el 50% de los mismos no señalaron sugerencia alguna:

- Tratar en lo posible de adelantar todos los pagos en cuanto a liberaciones y almacenajes para agilizar así el trabajo y tener mas rendimiento en el mismo.
- Mejorar las relaciones con los compañeros de trabajo.
- Formalizar los canales de comunicación: correos electrónicos, memos, cartelera, páginas electrónicas.
- Hacer reuniones frecuentes para la discusión de las tareas y aclarar dudas sobre la información recibida.
- Que por parte de la Directiva y Administrativa, traten mejor y por igual a los empleados, esto puede mejorar a futuro las relaciones laborales y personales entre los compañeros de trabajo, generando así un ambiente de trabajo armonioso, tomando en cuenta el valor y respeto.
- Re-potenciar los equipos de computación y realizar constantemente mantenimiento a los mismos para garantizar la calidad del trabajo.
- Más compañerismo y comunicación.
- Dar a conocer la misión y visión de la empresa.
- Respeto entre los compañeros de trabajo.
- Coordinar mejor el desenvolvimiento de algunas funciones como lo son el retiro de guías, facturas y actas ya que tardamos mucho en hacerlo. Que todos recibamos un mismo trato.
- Actualizar todo lo referente a programas de computación, como Word, Excel, PowerPoint y muy especialmente el sistema SIDUNEA. Organizar un poco mas el personal de la oficina de Maiquetía para que esté mejor controlado y evolucione mejor el trabajo tanto en Maiquetía como en Caracas.
- Seminarios o charlas para mejorar las relaciones entre empleados. Enfatizar en la misión, visión y valores.
- Elaborar Manual de Funciones y el Manual de Normas Disciplinarias.
- Hacer una fumigación y reconstrucción de pintura, aire acondicionado, equipos de oficina nuevos, luz y hacer mantenimiento al cerco eléctrico.

La aplicación del cuestionario orientado a medir la percepción de los empleados del Grupo Speed Transport respecto al clima laboral de la empresa, arrojó los siguientes resultados:

- En cuanto a la dimensión comunicación, se obtuvo como resultado de la percepción de los empleados de la empresa que esta carece de mecanismos formales de comunicación, tales como carteleras, correo electrónico, memorandos y publicaciones que informen acerca de aspectos laborales necesarios para el logro exitoso de los objetivos. Adicionalmente, los mecanismos existentes en la empresa son considerados inadecuados e insuficientes. Por otra parte, se conoció que no se encuentran visibles para el personal de la empresa lo relacionado con la misión, visión, objetivos y valores de la empresa.
- La dimensión cooperación puede considerarse positivamente evaluada, toda vez que el personal de la empresa considera que cuenta con el apoyo y los insumos necesarios para realizar sus labores.
- En lo relacionado con la dimensión estructura, por una parte el personal afirma conocer tanto la estructura como las reglas, normas y procedimientos para el desempeño de su labor. No obstante, un 65% de los participantes afirma desconocer la misión, visión y valores de la empresa, aspectos íntimamente relacionados con las bases estructurales.
- La dimensión motivación se considera en líneas generales negativamente evaluada ya que existe inconformidad en cuanto a la remuneración y beneficios laborales recibidos, asimismo, la empresa carece de incentivos adicionales que motiven al personal en la realización de sus labores.
- En cuanto a la dimensión relaciones sociales, los resultados arrojan que no existe armonía entre los empleados de la empresa, es decir, no existen buenas relaciones ni entre pares ni entre jefes y subordinados. No obstante, esta

situación de acuerdo a la percepción de los empleados no esta impactando en este momento negativamente sobre los resultados esperados por la organización, pero puede revertirse y convertirse en problema organizacional. Lo anterior evidenció la necesidad existente de mejorar las relaciones sociales dentro de la empresa y de ejecutar actividades que promuevan la armonía e integración dentro del personal.

- La dimensión flexibilidad e innovación arrojó como resultado que los empleados sienten la confianza para promover y manifestar ideas innovadoras que ayuden al mejoramiento de los procesos para el logro de los objetivos, no obstante, está limitada la creatividad y la innovación al momento implementar soluciones a problemas laborales planteados ya que su aplicación arbitraria sin ser considerada y estudiada por la junta directiva pudiese generar sanciones monetarias de acuerdo al marco legal que regula la labor aduanal.
- Finalmente, la pregunta abierta presenta como constante en las respuestas obtenidas la necesidad de implementar mejoras en la comunicación, incluyendo los medios para la divulgación de la misión, visión, valores y otras informaciones pertinentes y relevantes para el logro exitoso de los objetivos. (Por ejemplo, una cartelera informativa), en las relaciones sociales entre pares y subordinados ya que las mismas pueden afectar a corto plazo los resultados de la actividades ejecutas y el mejoramiento de las condiciones del sitio de trabajo.

4.3. Focus Group.

Con base en los resultados de la encuesta se diseñó el siguiente Focus Group, el cual tuvo como objetivo profundizar en la realidad existente para las siguientes dimensiones: Relaciones sociales, comunicación, flexibilidad e innovación y motivación, por ser las dimensiones que presentaron resultados deficientes en el primer levantamiento de información y que a juicio del equipo consultor debían ser estudiadas en mayor profundidad. Asimismo, se planteó como objetivo de esta actividad explorar en las necesidades insatisfechas y expectativas latentes en el grupo.

Para alcanzar los objetivos propuestos, se llevó a cabo una actividad de campo mucho más descriptivo la cual consistió en generar una discusión libre y guiada sobre un tema específico en un grupo de personas que han sido previamente seleccionadas. Con la aplicación del focus group se recabo información de primera mano, en este caso a través de las opiniones y percepciones de los empleados sobre las dimensiones descritas.

5.3.2. Ejecución del Focus Group:

Lugar de ejecución: Sede Caracas. Torre Phelps, Plaza Venezuela.

Fecha: 09-02-2010.

Hora: 9:00 am

Asistentes: La Población Objetivo estuvo conformada por diez (10) empleados de los cuales, ocho (08) laboran en la sede Caracas y dos (02) corresponden de la Sede la Guaira.

Moderadores: Consultor Nahira N. Nahjass N/, Apoyo: Consultor Mayra A. Garrido M. **Duración:** 120 minutos

4.3.2. Estructura del Focus Group realizado:

Actividad 1: Introducción

- Recepción de participantes
 - ◆ Palabras de Bienvenida: Se realizó la presentación del estudio, fueron definidos los objetivos y descrita la metodología de la sesión de trabajo.
- Premisas
 - ◆ La información pertenece al contexto donde se esta desarrollando.
 - ◆ El respeto por el punto de vista de los otros es fundamental.
 - ◆ El escuchar no es estar de acuerdo.
- Consenso de resultados
 - ◆ Se informó que en cada aspecto revisado (relaciones sociales, comunicación, flexibilidad e innovación y motivación) se agruparían las opiniones según los votos de los participantes, logrando de esta manera una lista jerarquizada de aspectos positivos, negativo y sugerencias que permitan el establecimiento de un plan de acción a ser presentado a la directiva del grupo.

Actividad 2: Dinámica “Presentación por parejas”

Objetivo: Permitir al grupo aliviar la tensión inicial, técnica rompe hielo.

Desarrollo:

- Se dividió al grupo en parejas a través de la asignación de animales.
- Se indicó que debían presentarse por parejas suministrando al grupo información que de interés para todos: Nombre, hobbies y actividades realizadas durante el fin de semana. La duración fue establecida para tres (03) minutos
- Cada miembro de la pareja se presentó con los datos de su pareja logrando la integración del grupo y la participación de todos los asistentes.

Actividad 3: Debate apertura focus group

A continuación se le pidió a cada uno de los participantes que manifiesten sus opiniones en base a sus experiencias y teniendo como guía las dimensiones: Relaciones sociales, comunicación, flexibilidad e innovación y motivación:

Comunicación:

Partiendo del conocimiento obtenido en el cuestionario respecto a la comunicación dentro de la empresa, se profundizó en el mismo orientando la sesión de trabajo a validar aspectos de la comunicación ascendente, descendente, formal e informal y las barreras existentes con base en las siguientes interrogantes:

1. ¿Considera que la información que se les proporciona para desempeñar su trabajo es realmente útil?
2. ¿El tipo de comunicación que prevalece en la empresa es de tipo formal o informal?
3. ¿Recibe la información usualmente por los canales formales o informales de comunicación?
4. ¿Se ejecutan reuniones de trabajo periódicas para comunicar y validar información relacionada con el marco legal y normativo de la empresa, así como, resultados obtenidos por la empresa y otras informaciones destacadas?
5. ¿En caso de tener interrogantes en cuanto a alguna información recibida, existe comunicación con sus pares y supervisores para aclarar las mismas?
6. ¿Considera que deberían diseñarse y formalizarse otros mecanismos para transmitir la información?
7. ¿Existe alguna información que le gustaría recibir y que considera que mejoraría el clima laboral de la empresa?

Los resultados de la discusión se agruparon y consolidaron según las respuestas y opiniones emitidas por los participantes y se presentan a continuación:

Aspectos Positivos:

El grupo manifestó que en aquellos casos en donde una vez recibida una información surgen dudas respecto a la misma, estas pueden ser consultadas con los supervisores.

Aspectos Negativos:

- No existen canales de comunicación implementados y de uso habitual por los miembros de la organización, es decir, en la actualidad la información es transmitida principalmente de manera verbal por ser un ambiente pequeño y común a casi todos los trabajadores.
- Algunas veces, la información es transmitida vía correo electrónico, más no es lo usual.
- No se realizan reuniones formales entre la directiva y el personal de la empresa de forma periódica donde se comunique y valide la información relacionada con el marco legal y normativo de la misma, así como, resultados obtenidos y otras informaciones destacadas.
- Muchas veces la información se concentra entre departamentos y no se extiende al resto de la organización, aún cuando podría ser del interés de todo el grupo.
- Manifiestan no conocer la misión, visión y valores de la empresa ya que dicha información no está visible dentro de la organización y no existe una campaña de divulgación por parte de la directiva.
- Es relevante la comunicación interpersonal, esta prevalece sobre la comunicación formal de la organización, lo origina que el receptor final reciba

algo totalmente diferente a aquello que se envió inicialmente, deteriorándose el proceso de la comunicación.

- La comunicación descendente (gerencia Supervisados) no es clara y constante, la mayoría de las veces la comunicación es informal lo que deteriora el mensaje y ocasiona una barrera comunicacional y desacuerdos entre los participantes

Sugerencias:

Implementar medios de comunicación formales en donde se puedan divulgar la misión, visión y valores de la empresa; noticias mas importante del entorno de la empresa; reglas del juego; cumpleaños del mes, etc. Ejecutar reuniones periódicas donde el personal tenga la oportunidad de recibir información acerca de la empresa, debatir tópicos de interés común al grupo, lineamientos, objetivos, cambios en cualquier ley que impacte la ejecución de los procesos y planificación.

Relaciones Sociales:

Para profundizar sobre las causas de la debilidad en la dimensión relaciones sociales se abrió el tema indicando que “el éxito que experimentemos en nuestra vida depende en gran parte de la manera como nos relacionemos con las demás personas, y la base de estas relaciones interpersonales es la comunicación”. Asimismo se mostraron en unas fichas de colores las siguientes palabras relacionadas con el significado de las relaciones sociales / relaciones interpersonales en el trabajo:

- Camaradería
- Rivalidad profesional
- Respeto y compañerismo
- Armonía
- Hacer nuevos amigos y mantener nuestras amistades a largo plazo,
- Expresar a otros nuestras necesidades,

- Compartir nuestras experiencias y empatizar con las vivencias de los demás.

Una vez revisadas las fichas por todos los integrantes se le pidió que visualizaran la realidad de las relaciones sociales/relaciones interpersonales en el trabajo y agruparan los aspectos positivos y negativos que existen obteniendo la siguiente información:

Aspectos Positivos:

- Existe cooperación entre los miembros del equipo.
- A pesar de la existencia de conflictos interpersonales, estos no han llegado a afectar el desarrollo o calidad del trabajo.
- Existe compromiso de los miembros del equipo para el logro de los resultados.

Aspectos Negativos:

- Existen conflictos interpersonales.
- Se ha perdido la integración del equipo. Es un aspecto considerado ampliamente mejorable.
- Anteriormente se acostumbraba realizar actividades del tipo “Cumpleaños del Mes”, almuerzos en la oficina, etc.
- No se reciben talleres o entrenamientos que ayudarían a potenciar la sinergia de los equipos y mejorar las relaciones.

Sugerencias:

- Fortalecer el trabajo equipo promoviendo la comunicación asertiva y poder manejar abiertamente cualquier situación por compleja que sea.
- Realizar actividades adicionales a la jornada laboral.

- Establecer las reglas del juego, que está permitido y que no dentro del grupo. Consideran que este aspecto mejoraría ampliamente las relaciones interpersonales.
- Ejecutar talleres de sensibilización para mejorar las relaciones sociales.
- Desarrollar habilidades personales que faciliten la comunicación (implica abrirse, expresarse y compartir) tales como la inteligencia emocional y el manejo del conflicto.
- Crear un espacio común de respeto y fraternidad para encontrarse con los otros.

Motivación:

Se incentivó a los participantes a opinar sobre los siguientes aspectos o interrogantes:

1. Existencia de incentivos laborales para hacer mejor el trabajo.
2. Equidad en las remuneraciones
3. El trabajo es evaluado, ¿De qué forma?
4. Distribución de premios /reconocimientos dentro de los empleados por cumplimiento de objetivos.
5. Correspondencia entre la tarea desempeñada y la función asignada.
6. El buen desempeño de los trabajadores radica en sentirse motivado por reconocimientos internos y satisfacción de necesidades
7. Y usted, ¿Se encuentra motivado y con voluntad para cumplir con las responsabilidades asignadas dentro de la empresa?

Aspectos Positivos:

- Ambiente de trabajo agradable. Perciben un nivel adecuado de presión ejercida por parte de los supervisores en el desarrollo del mismo.

Adicionalmente, destacaron que existe correspondencia entre la tarea y la función desempeñada.

- El salario es aumentado anualmente, inclusive en oportunidades antes de los decretos presidenciales, respetando las fechas de implementación.
- Los empleados se sienten a gusto con la actividad que desempeñan.

Aspectos Negativos:

- En relación a la satisfacción del trabajo determinó como resultado que los trabajadores no consideraban justas las promociones, ascensos y beneficios así como los aumentos de salario (% de aumentos), lo que afirma que los incentivos laborales para la realización efectiva de la tarea no son suficientes ni satisfacen sus necesidades, pese que los mismos inclusive se reciben antes del decreto presidencial.
- La satisfacción por realizar la tarea, es buena, pero los empleados perciben que su trabajo no es debidamente valorado ni retribuido.
- En general se encuentran desmotivados, no ven reconocida su labor. Adicionalmente, no se les incentiva para la creatividad y competencia.
- Consideran importante recibir una palabra de agradecimiento.
- No existen paquetes de compensación laboral adecuados

Sugerencias:

- Entrenamiento continuo.
- Tratar a cada trabajador bien; con respeto y cortesía.
- Comunicarse con cada trabajador de forma continua, especialmente destacar como su trabajo contribuye al éxito de la empresa en general, escuchar e informar.

- Desarrollar el sentimiento de propiedad y dar autorización para actuar de forma independiente
- Los trabajadores necesitan sentir, no solo que su aportación es importante dentro del trabajo de la empresa, sino que la importancia es reconocida.
- Reconsiderar el pago que recibe el personal, por uno más justo y equitativo capaz de cubrir sus necesidades.
- Hacer publica la buena actuación ante sus pares, con la finalidad de sentirse reconocido por la buena labor.

Flexibilidad e innovación:

Para la apertura de manejo del cambio en el focus Group se comenzó preguntando al grupo que significaba para ellos las palabras Flexibilidad e Innovación, los participantes manifestaron:

Flexibilidad:

- Reacción que posee la organización ante los cambios del entorno
- Agilidad y dinamicidad necesaria para desarrollar nuevas capacidades
- Permite a la organización hacer frente a nuevas situaciones
- Adaptación a las exigencias del medio ambiente

Innovación:

- Producir algo novedoso en un ámbito o actividad
- Generar y experimentar con nuevas ideas
- Alterar las cosas introduciendo novedades
- Crear nuevas prácticas y formas de hacer las cosas
- Introducir un nuevo producto

Se sometió a la revisión las alternativas suministradas por los participantes y se llegó en consenso en los siguientes significados:

1. **Flexibilidad:** La capacidad de adaptación
2. **Innovación:** Aplicación de nuevas ideas, conceptos, productos, servicios y prácticas.

Luego se les pidió que opinaran sobre:

- Si la alta gerencia escuchaba sugerencias sobre cambios para el mejoramiento de los procesos ejecutados.
- ¿En caso de que el entorno exigiera algún cambio (nuevas regulaciones, sistemas manejados por entes reguladores, políticas, resoluciones), siente que la empresa se adapta con facilidad?.
- ¿Están capacitados para enfrentar cambios exigidos por el entorno y/o por la empresa?
- En la experiencia dentro del grupo, ¿Se puede decir que este se adapta con facilidad a los procesos de cambio exigidos por el entorno?
- ¿Se orienta al personal durante el proceso de cambio sobre las nuevas reglas del juego?

Aspectos Positivos:

- Coinciden en sentirse motivados para sugerir cambios que permitan alcanzar los objetivos y metas de una manera oportuna y eficiente.
- El entorno de la empresa está sometido a constantes cambios que han obligado a desarrollar la capacidad de adaptación de algunos procesos de la empresa. Cuando los cambios son en el software utilizado y exigido por entes reguladores externos, un proveedor de servicios se encarga de implementar y explicar dichos cambios.
- Las ideas innovadoras y oportunidades de mejora percibidas son bien recibidas y escuchadas por la directiva

Aspectos Negativos:

- Los cambios tienen su origen en las modificaciones realizadas en la normativa que regula el entorno de trabajo del sector en que se desarrolla la empresa (leyes, gacetas, resoluciones, otros),
- Muchas veces la información contenida en la nueva normativa, ley u otro documento, es interpretada de manera distinta por los integrantes del equipo y no se realizan reuniones o sesiones de trabajo para disipar dudas y llegar a acuerdos respecto a la aplicación de las nuevas regulaciones. Esta situación genera diferencias y potencia la posibilidad de cometer errores, lo cual preocupa al personal ampliamente.
- No hay entrenamientos planificados que ayuden a la ejecución de la labor, el personal busca información con sus pares para disipar las dudas.

Sugerencias:

- Realizar sesiones de trabajo donde sean revisados los cambios y se genere una sana discusión respecto a las áreas y elementos de la empresa en busca de mejorar las actividades que habitualmente se ejecutan en la empresa.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

El Clima Organizacional es un indicador de la gestión interior de la empresa, es un claro diagnóstico de cómo están impactando las políticas, los procedimientos y los cambios que la empresa implementa y cómo los perciben los trabajadores. Esta retroalimentación aporta de manera significativa información valiosa para la elaboración de Planes de Acción, Productividad y Desarrollo de la Organización; e influye directamente en sus resultados.

En este orden de ideas el diagnóstico de clima organizacional aplicado al Grupo Speed Transport evidenció, que la percepción de los empleados con respecto a la dimensión cooperación entre compañeros de trabajo y supervisores- supervisados es muy buena, es decir dentro de la organización la mayoría de los empleados considera que cuando se ha requerido de apoyo para la realización de una actividad, este ha sido recibido facilitando el logro de tareas y objetivos.

Otros aspectos evaluados positivamente fueron la dimensión estructura (organigramas, normas, políticas, procesos, entre otros) y la dimensión flexibilidad e innovación. Los resultados destacaron la afirmación por parte de los empleados sobre el conocimiento estructural de la empresa a través de la documentación existente (normas, procedimientos, políticas, funciones, organigramas, entre otros) y su contenido, sin embargo ponen de manifiesto que es necesario su actualización, con la finalidad de establecer y mantener un ambiente de control de todos los procesos ejecutados y que los trabajadores puedan acceder a información vigente que les permita la correcta ejecución de sus funciones y minimice cualquier margen de error.

En el caso de la flexibilidad e innovación los empleados perciben que la organización ha sido receptiva de sus aportes e ideas para el mejoramiento de los

procesos y la ejecución de las actividades, asimismo manifiestan la disposición para apoyar cualquier proceso de cambio necesario dentro de la organización, de este aspecto es importante resaltar que cualquier propuesta de cambio debe ser evaluada por la directiva, ya que la implementación no exitosa de la misma trae a la empresa sanciones monetarias. Asimismo, es requerido por parte de los empleados, que la empresa tome medidas que contribuyan a la ejecución de actividades tales como reuniones, foros, sesiones de trabajo entre otros, donde se revise, analice y se obtengan acuerdos e información sobre cualquier cambio a nivel regulatorio emanado por los organismos del estado que controlan la material aduanal, con el objetivo de estar preparados para afrontar cualquier cambio y/o variación ser aplicada en la actividad diaria y así evitar la diversidad de criterios y fallas en la ejecución de los procesos.

Entre las dimensiones del clima organizacional evaluadas negativamente tenemos la comunicación, las relaciones sociales y la motivación. Con respecto a la comunicación se evidenció que esta carece de mecanismos formalmente establecidos (correo electrónico, páginas web, intranet, etc.) dentro de la organización, que permitan a los empleados comunicarse adecuadamente con sus pares y supervisores, expresar sus ideas, opiniones, así como aclarar dudas o recibir información adecuada para la ejecución de la tarea y el logro de los objetivos. Esto ha traído como consecuencia que los empleados hagan un manejo inadecuado de la información y existan vacíos, brechas y dudas en cuanto su aplicabilidad.

Con respecto a la motivación, se encontró un personal desmotivado ya que la carencia de beneficios y el pago otorgado por la empresa no cumple con sus expectativas. Es importante destacar que aunque algunos resultados obtenidos en la encuesta y Focus Group aplicados, arrojaron que la empresa aumenta inclusive antes de los decretos presidenciales, los empleados no están satisfechos con los aumentos recibidos y la distribución de los mismos, lo anterior pone de manifiesto que el aspecto económico sigue siendo uno de los aspectos importantes para incrementar e impulsar la motivación del personal de la organización.

Otro hallazgo importante relacionado con la motivación es la necesidad de los empleados de entrenamiento y formación profesional en materia aduanal con el objeto de minimizar el impacto en las labores producto de los constantes cambios generados por el entorno, asimismo existe descontento por la falta reconocimiento y valor al trabajo realizado.

La medición de la dimensión relaciones sociales arrojó deterioro y debilidad en los lazos de amistad y compañerismo que deben existir en la convivencia laboral, situación que se traduce en la falta de trabajo en equipo. Aunque los empleados manifiestan que el deterioro de las relaciones no ha impactado en la cooperación para la ejecución de la tarea y el logro de los resultados, esta situación puede revertirse y ocasionar problemas laborales que se traducirán en retrabajo, falta de compromiso y conflicto laboral.

Significa entonces que los procesos interpersonales al interior de la organización y su interrelación con los resultados deseados son muy importantes para el clima laboral, puesto que, si las relaciones que se producen como consecuencia de la ejecución de la labor en común, están cargadas de interacciones socio-afectivas armoniosas, el clima será gratificante y contribuirá a crear condiciones favorables para el trabajo en equipo; si por el contrario esas interacciones están caracterizadas por la competencia, agresividad, envidia e intriga, el clima será poco gratificante y por consiguiente las condiciones para garantizar el logro de los objetivos y la armonía en el trabajo serán poco favorables.

Es importante destacar que el resultado del diagnóstico del clima organizacional descrito en los párrafos anteriores coincide con la percepción obtenida en la entrevista ejecutada al personal directivo en cuanto a la deficiencia del proceso de comunicación y su efectividad, la desmotivación del personal lo que pudiera estar íntimamente relacionado con el hecho de que no existe un área de recursos humanos con la capacidad y la pericia para el manejo de personal, asimismo, consideran necesario la actualización y divulgación de los aspectos relacionados con la

estructura, misión, visión y valores, así el mejoramiento de las relaciones sociales entre los empleados y sus pares y empleados y supervisores.

5.2. Recomendaciones

Sobre la base de la información analizada encuesta, entrevista y focus group, se realizan las recomendaciones articuladas en torno a los ejes de actuación evaluados en el diagnóstico con oportunidades de mejora: comunicación, relaciones sociales, flexibilidad e innovación, motivación y estructura.

Comunicación:

Se recomienda una intervención que permita al Grupo Speed Transport, el desarrollo de un sistema comunicativo confiable donde se puedan compartir los planes, objetivos y metas así como las oportunidades de mejora y los logros de la organización. Una estrategia de comunicación interna permitiría potenciar las relaciones interpersonales de sus trabajadores y orientar las actividades al logro de los objetivos y metas cuando los cambios del entorno pueden parecer arbitrarios o violentos; también es importante que el personal que labora pueda cuestionar los hechos y se sientan escuchados en un ambiente democrático. Para ello se propone:

- Sensibilizar al personal sobre el proceso comunicacional y su importancia, destacando la escucha activa y la cohesión de grupo.
- Implementar una estrategia de comunicación, que contenga sistemas de comunicaciones eficientes, utilizando los canales ascendentes y descendentes formalizando la comunicación, distribuyendo en forma homogénea y oportuna la información y utilizando la tecnología disponible para ello.
- Implementar procesos de integración comunicacional que permitan:
 - Conocer la misión, valores y mística institucional.

- Compartir las oportunidades de mejora y logros de la organización en un ambiente democrático y fraterno.
 - Implementar mecanismos de difusión para mantener informado al personal sobre su situación laboral y aspectos organizacionales, de manera que se tome en cuenta en la solución de los problemas.
- Programar y ejecutar reuniones con los distintos equipos de trabajo con la finalidad de fomentar el intercambio de ideas y la creación de espacios de discusión y entendimiento de los aspectos organizacionales que afectan el desempeño laboral y logro de los objetivos de la empresa.
 - Realizar inducciones al personal de refuerzo para la internalización de la visión y misión de la empresa así como la creación de un buzón de sugerencias donde el recurso humano pueda manifestar su percepción de los aspectos organizacionales y la empresa pueda con anticipación evaluar las posibles soluciones.

Relaciones sociales:

Para la intervención y mejoramiento de las relaciones sociales se sugiere ejecutar actividades dirigidas a la ejecución de talleres y dinámicas de grupo que orienten sobre la importancia de estas en la actividad laboral y su repercusión en el logro de los objetivos organizacionales, en este sentido es recomendable que los talleres y dinámicas consideren en su aplicación los siguientes aspectos:

- Ayudar al empleado a separar los problemas de las personas, especialmente cuando se trate de conflictos interpersonales, así como, el manejo de las actitudes, las emociones y las reacciones automáticas.
- Desarrollo de habilidades interpersonales para interactuar mejor en el trabajo.
- Auto conocimiento: Comportamientos, emociones y capacidades de sí mismo, su efecto en otras personas, y uso de ese conocimiento como base para mejorar en las actividades personales y profesionales.

- Preparar al grupo para el manejo correcto de peticiones a otros, el manejo del conflicto interpersonal.
- Asertividad en la negociación
- Cómo se puede afrontar los comportamientos irracionales y el manejo de la ira.

Es de vital importancia que estas acciones estén acompañadas de actividades para la cohesión de grupo como el compartir fuera del horario laboral, extramuros planificados por la organización, con la finalidad de lograr la asimilación del cambio.

Flexibilidad e Innovación:

- Planificar el cambio e informar del proceso de implementación y la necesidad de éste a todo el personal de los distintos departamentos, con la finalidad de eliminar vacíos y falta de información, así como lograr el interés de los participantes.
- Evangelizar sobre las ventajas que el cambio produciría, mediante actuaciones piloto y la creación de comisiones, para fomentar el espíritu de equipo y la integración y conocimiento entre los departamentos.
- Desarrollar la visión, o imagen de futuro que se quiere del grupo Speed Transport. Ello permitirá clarificar hacia qué dirección se está orientando el cambio generado por el entorno.
- Desarrollar la estrategia para alcanzar la visión, es decir, la manera cómo se va a hacer efectiva.
- Comunicar la visión del cambio, para que todos los implicados comprendan y se comprometan con los objetivos y la línea a seguir.
- Generar éxitos a corto plazo: evidenciar que el sacrificio merece el esfuerzo.
- Consolidar los logros para generar más cambios y comunicarlos.
- Ejecutar seguimientos y reajustes cuando sea necesario.

Motivación:

- Elaboración y distribución de un manual de bienvenida al personal nuevo.
- Evaluar la remuneración con la intervención de expertos y el establecimiento de sistema de compensación y beneficios.
- Contemplar la posibilidad de una caja de ahorro y préstamo institucional.
- Implementar adiestramientos que contribuyan al conocimiento del trabajador sobre la importancia de las relaciones laborales y su repercusión en la productividad de la empresa y la importancia de la armonía para el trabajo en equipo.
- Evaluar la posibilidad de planificar un sistema de promoción o carrera de los empleados, que si bien es cierto que el techo jerárquico de la empresa es muy bajo, a nivel horizontal ofrece posibilidades de enriquecimiento.
- Evaluar las condiciones y medio ambiente de trabajo de acuerdo a lo exigido por la LOPCIMATE y elaborar un plan de acción para mitigar el incumplimiento de los aspectos de la ley en materia de laboral.

Estructura:

- Evaluar la documentación existente en la organización (manuales, reglas, políticas, normativa, procedimientos, entre otros) con la finalidad de lograr su actualización y distribución a todo el personal.
- Difundir a todo el personal la misión, visión, valores y objetivos que soportan la estructura organizacional del grupo, con la finalidad de informar a los empleados sobre la importancia de estos aspectos y su repercusión sobre el logro de los objetivos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALVAREZ, K. (2003). *La Importancia de la Comunicación Organizacional en las Organizaciones Sociales de Promoción y Defensa de los Derechos Humanos: El Caso de FESPAD. Número 32.* [Artículo en línea]. Razón y Palabra. México. Disponible en: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n32/Kalvarez.htm>
- ARIAS, F. (2006). *El Proyecto de Investigación* (5ª ed.). Caracas: Episteme.
- BALESTRINI, M. (2001): *Metodología de la Investigación*. Edición Consultores Asociados, 13-1. Venezuela.
- BRUNET, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México.
- BURKE, W. y PALAZÓN, R. (1988) *Desarrollo Organizacional*. U.S.A.: Adisson-Wesley Iberoamericana.
- BUSTOS, P., MIRANDA, M., PERALTA, R. (2001). *Clima Organizacional*. [Artículo en línea]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm>.
- CASTRO, J. (2003). *Metodología de la Investigación*. México.
- CUMMINGS y WORLEY. (2007). *Desarrollo Organizacional y Cambio*. Mexico. D.F. Cengage Learning.
- FRENCH, W. y BELL C. (2007). *Desarrollo Organizacional: Transformación y Administración efectiva del Cambio*. México D. F.: Mc Graw Hill.
- GUILLÉN, C., GALA, F., VELÁZQUEZ, R. (2004). *Psicología del trabajo para relaciones laborales*.
- HERNÁNDEZ S., R., FERNÁNDEZ C., Z. y BAPTISTA L., P. (2005). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- JIMENEZ, D. (2007). *Liderar la motivación en el Clima Laboral*. [Monografía en línea]. La Habana – Cuba. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos51/liderar-motivacion/liderar-motivacion.shtml>
- KOONTZ, H. Y WEIHRICH, H. (1998). *Administración. Una perspectiva Global*. México: Mc. GRAW-HILL.

- LAWER, E. (2009). La importancia de cuidar el capital humano. [Artículo en línea]. Disponible en: http://www.emprendedoresnews.com/notaR/la_importancia_de_cuidar_el_capital_humano-1062-1.html
- LUSTHAUS, C., ADRIEN, M., ANDERSON, G., CARDEN, F. y MONTALVAN, G. (2002). *Evaluación Organizacional. Marco para mejorar el desempeño*. Banco Interamericano de Desarrollo. Washington, D.C.
- MELINKOFF, R. (1990). *La Estructura de la Organización*. Caracas: Editorial Panapo.
- MORA, C. (2005). *Fortalezas en las empresas venezolanas*. [Artículo en línea]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/Canales4/eco/forempresavene.htm>
- PALMA, S. (2003). *Diagnóstico del Clima Organizacional en trabajadores dependientes de Lima Metropolitana*. [Monografía en línea]. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos16/clima-organizacional/clima-organizacional.shtml>
- PAZ, C. (2007). *Clima Organizacional*. [Artículo en línea]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/introduccion-al-clima-organizacional.htm>
- PÉREZ, M. (2004). *El proyecto de investigación*. Caracas: Panapo
- PÉREZ, R. (2008). *Los “Focus Group” y el conocimiento*. Monografía en línea. <http://www.monografias.com/trabajos56/focus-group/focus-group.shtml>. UCV. Caracas
- RAMÍREZ, T. (1999). *Como hacer un proyecto de investigación: Humanidades y Educación*. Caracas: Panapo
- ROJAS, M. (2006). *Diagnóstico del clima organizacional del instituto de previsión del personal académico de la universidad experimental libertador (IPP-UPEL) en Caracas, Venezuela*. Trabajo Especial de Grado. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas – Venezuela.
- SANDOVAL, M. (2004). *Concepto y dimensiones del clima organizacional*. (Año 10, Número 27). Revista: Hitos de Ciencias Económico-Administrativas. México.

- SABINO, C. (1992). *El Proceso de Investigación*. Caracas: Panapo.
- SPENA, M. (2001). *Diagnóstico Organizacional: Laboratorio Farmacéutico Farmon*. Trabajo Especial de Grado. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas – Venezuela.
- TAMAYO Y TAMAYO, M. (1995). *El Proceso de la Investigación Científica*. México: Limusa.
- THOMPSON, I. (2007). *Concepto de Organización*. [Artículo en línea]. Disponible en: <http://www.promonegocios.net/empresa/concepto-organizacion.html>
- VIDAL, M. y RIVERA, N. (2007). *Investigación – acción*. [Artículo en línea]. Disponible en: http://bvs.sld.cu/revistas/ems/vol21_4_07/ems12407.html
- ZACARÍAS, E. (2001). *Diagnóstico de clima organizacional en una empresa del sector de telecomunicaciones*. Trabajo Especial de Grado. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas – Venezuela

ANEXOS

ANEXO A
DIAGRAMA DE GANTT

■ Días planificados

2010	Enero		Febrero		Marzo		Abril		Mayo		Junio	
Quincenas	01 al 15	16 al 31	01 al 15	16 al 29	01 al 15	16 al 31	01 al 15	16 al 30	01 al 15	16 al 31	01 al 15	16 al 30
Pre-Diagnóstico (Directivo Grupo Spedd Transport)	■											
Elaboración y aprobación de la propuesta de Diagnóstico		■										
Revisión, Selección y Recolección del material bibliográfico e información de la empresa		■										
Diseño y validación del instrumento			■									
Aplicación del instrumento				■								
Redacción y revisión Tutor Ira. Versión del Informe					■							
Entrega del Informe final primera versión							■					
Ordenamiento y sistematización de la información (análisis de los resultados obtenidos)							■					
Versión definitiva del Informe (Conclusiones y recomendaciones)									■			
Revisión Tutor y entrega trabajo Especial de Grado										■		■

Fuente: Elaboración propia, 2010.

ANEXO B
MODELO CUESTIONARIO

Estimado trabajador,

El propósito de este Cuestionario es encontrar áreas de oportunidad que nos permitan mejorar el clima de trabajo en la organización. Recuerda que las respuestas son opiniones basadas en tu experiencia de trabajo, por lo tanto no hay respuestas correctas ni incorrectas.

Son veinticuatro (24) preguntas de selección simple y una (01) pregunta abierta para que expreses cualquier comentario adicional.

A continuación, las instrucciones para llenar la encuesta en forma correcta:

1. Lee cuidadosamente cada una de las preguntas que se presentan a continuación.
2. Siendo totalmente sincero marca con una **x** la opción que más se adecue a tu opinión entre: totalmente de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo, totalmente en desacuerdo

Ejemplo:

PREGUNTAS	OPCIONES				
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
¿Vives en Caracas?				X	
¿Eres Venezolano?	X				

3. Todas las afirmaciones deben ser respondidas. No debe quedar ninguna en blanco.
4. Si lo deseas, al final escribe tu opinión con relación a las preguntas en general.

Recuerda que la encuesta es totalmente confidencial, su contenido se usará para el estudio y posterior mejora del clima organizacional.

¡Gracias por tu valiosa colaboración!

PREGUNTAS		OPCIONES				
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	¿La empresa posee mecanismos formales (tales como cartelera, correo electrónico, memorandos, publicaciones) para informar acerca de los aspectos laborales?					
2	¿Son utilizados estos mecanismos formales para transmitir información acerca de la organización?					
3	¿Considera que los mecanismos de comunicación existentes en la empresa son adecuados y suficientes?					
4	¿Se encuentra visibles la misión, visión, objetivos y valores de la empresa?					
5	Si la empresa lo requiere con urgencia, ¿Usted realizaría trabajos fuera del horario regular?					
6	¿Cada vez que usted ha requerido el apoyo de algún compañero, incluso de su superior inmediato para el desarrollo de una actividad laboral, ha contado con ello?					
7	En lo que respecta a la dotación de los insumos necesarios para ejecutar una labor, ¿Considera que ésta es oportuna?					
8	En su opinión, ¿Existe armonía entre todos los empleados de la empresa?					
9	En caso de existir diferencias personales y/o laborales entre compañeros de trabajo, ¿Diría que las mismas impactan negativamente la oportunidad o calidad de los resultados obtenidos?					
10	¿Conoce usted la estructura organizativa de la empresa?					
11	¿Conoce usted la misión y la visión de la empresa?					
12	¿Conoce usted las reglas, normas y procedimientos para el desempeño de su labor?					

PREGUNTAS	OPCIONES				
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
13	¿Considera usted que los salarios están acordes al conocimiento y responsabilidades de cada empleado?				
14	¿Considera que Ud es correctamente remunerado?				
15	¿Considera que los beneficios que ofrecen en su trabajo son los adecuados?				
16	¿Existen incentivos laborales para que usted trate de hacer mejor su trabajo?				
17	¿Siente que el trabajo que realiza para la empresa es importante y valorado?				
18	¿Considera que tiene la oportunidad de realizar sugerencias para mejorar el desarrollo de los procesos que realiza para su puesto?				
19	¿La empresa le permite ser creativo e innovador en las soluciones de los problemas laborales?				
20	En su opinión, en caso de ser necesario ¿La empresa está dispuesta a realizar acciones para que Ud mejore su rendimiento?				
21	Y Usted, ¿Estaría dispuesto a aceptar los cambios necesarios para mejorar el desarrollo de las actividades de la empresa?				
22	¿Podría afirmar que existen buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados dentro de la empresa?				
23	¿Realiza la empresa actividades que promuevan la armonía e integración entre el personal de la empresa?				
24	¿Considera necesario realizar acciones para mejorar las relaciones sociales dentro de la empresa?				
25	Para finalizar, ¿Podría ofrecer alguna sugerencia para mejorar algunos de los aspectos de la empresa?				

ANEXO C
VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

JUICIO DE EXPERTOS

NOMBRE: _____

CÉDULA: _____

PROFESIÓN: _____

Dimensión	Pertinencia	Redacción	Congruencia

Fecha: _____ **Firma:** _____