

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
PROGRAMA
ESPECIALIZACION EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

**TRABAJO ESPECIAL DE GRADO
EVALUACIÓN DEL CLIMA LABORAL DE LA VICEPRESIDENCIA DE
PROCURA DE EMPRESA CERVECERA**

Presentado por la Universidad Católica Andrés Bello

Por:

NELLYBEL PADILLA

Como requisito para optar al grado de:

ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Realizado con la asesoría del profesor:

Oscar Giménez

Caracas, abril de 2018.

DEDICATORIA

Primeramente Dios!, por encima de todas las cosas...quien afianza en mi una fe infinita que me guía e ilumina, me llena de salud y con salud, claridad e inteligencia; demostrándome que su tiempo no es lento es perfecto y su voluntad ante cualquier adversidad me orienta a ver la oportunidad.

Mis padres, José e Irma; mi hermano José Rafael y abuelos: José, Nelly y Belén... protagonistas y pilares fundamentales de mi historia de vida; quienes con su apoyo incondicional y la tenaz confianza depositada en mí, motivan mis acciones para el logro de los objetivos propuestos; siempre estaré más que agradecida de que mi vida sea tan encantadora por tenerlos a mí lado.

Profesores, tutores y compañeros de estudio, personas maravillosas con quienes desde el principio se creó una sinergia positiva que propició la apertura para el intercambio de conocimientos y que gracias al trabajo en equipo se lograron los objetivos.

Simonetta Pallota; su inteligencia y determinación; su orientación y perspectiva como persona en conjugación con mi disciplina y dedicación, nos condujo a emprender un buen trabajo en equipo; gracias! Porque más allá del aprendizaje de esta vivencia, fueron miles los aprendizajes de vida obtenidos durante la experiencia.

A mis amigos y familiares, quienes me brindaron el apoyo en este camino con la fortaleza y tranquilidad de sus sabias palabras para seguir adelante cuando fue necesario.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por mantener la fe siempre viva en mí sobre todas las cosas.

A mis padres, hermano y abuelos; por ser seres extraordinarios y excepcionales, quienes con su apoyo incondicional me motivan, haciendo que cada vivencia y experiencia sea maravillosa.

Universidad Católica Andrés Bello, por ser esa sólida casa de estudios, garante de nuestra formación profesional.

Empresa Cervecera, S.A. y a la Vicepresidencia de Procura por la apertura y confianza brindada, que permitió la consecución de este proyecto.

Prof. Oscar Giménez, por la apertura y empatía para orientarnos y guiarnos con su fuente de conocimientos hasta la culminación del proyecto.

Simonetta Pallota, por acompañarme en esta experiencia.

Gracias a mi gran amigo Eduardo por el apoyo y motivación incondicional durante la consecución del proyecto, él propició el espacio, medios y herramientas necesarios para el éxito del mismo.

Gracias infinitas a todos!.

INDICE

	Pág.
Dedicatoria	ii
Agradecimientos	iii
Indice General	iv
Indice de Figuras	v
Indice de Tablas	vi
RESUMEN	vii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	
1.1. Planteamiento del Problema	2
1.2. Justificación de la investigación	3
1.3. Objetivos de la Investigación	4
1.3.1. Objetivo General	4
1.3.2. Objetivo Específicos	4
CAPÍTULO II: MARCO ORGANIZACIONAL	
2. Marco Organizacional	5
2.1. Visión	5
2.2. Misión	6
2.3. Valores	6
2.4. Estructura Organizativa	6
2.5. Objetivos de la unidad Organizativa	6
CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO	
3. Marco Teórico de Referencia	7
3.1. Antecedentes de la Investigación	7
3.2. Bases Teóricas	9
3.2.1. Desarrollo Organizacional	9
3.2.2. Diagnóstico Organizacional	10
3.2.3. Clima Organizacional	11
3.2.4. Postulaciones teóricas de Litwin y Stringer sobre el clima organizacional	12
3.2.5. Modelo de la Curva del Cambio	17

CAPÍTULO IV: MARCO METODOLOGICO

4 Marco Metodológico	21
4.1. Tipo y Diseño de la Investigación	21
5. Técnicas e Instrumentos	24
6. Población y muestra	27
7. Sistema de Variables	28
7. 1. Operacionalización de Variables	28
8. Procedimientos a seguir	38

CAPÍTULO V: ANALISIS DE LOS RESULTADOS

5. Analisis de Resultados	40
5.1 Análisis General de Dimensiones	40
5.1.1. Dimensión Recompensa	43
5.1.2. Dimensión Riesgo	46
5.1.3. Dimensión Conflicto	49
5.1.4. Dimensión Responsabilidad	54
5.1.5. Dimensión Gestión de las Emociones	57
5.1.6. Dimensión Estructura	62
5.1.7. Dimensión Relaciones	66
5.1.8. Dimensión Estándares de Desempeño.....	70
5.1.9. Dimensión Cooperación	73
5.1.10 Dimensión Identidad	76

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	81
---	----

ANEXOS	87
---------------------	----

Anexo 1 Cuestionario de Litwin & Stringer (1968) para la medición de Clima organizacional	88
Anexo 2 Formulario de Entrevistas Exploratorias para el personal gerencial de la Vicepresidencia de Procura de Empresas Cervecera	94
Anexo 3 Propuesta Diagnóstico del clima organizacional de la Vicepresidencia de Procura de Empresas Cerveceras	96
Anexo 4 Tabulación del cuestionario de Litwin y Stringer	102
Anexo 5 Cronograma de actividades	101

INDICE DE FIGURAS

Figura # 1 Estructura Organizativa	6
Figura # 2 Esquema de Clima Organizacional	13

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Dimensiones de Clima Organizacional	26
Tabla 2. Operacionalización de Variables	30
Tabla 3. Método Litwin & Stringer resultados de clima organizacional por dimensión	41
Tabla 4. Resumen de los resultados del Clima Organizacional	41
Tabla 5. Resultados evaluación clima organizacional Vicepresidencia de Procura de Empresa Cervecera	42
Tabla 6. Método Litwin & Stringer, dimensión Recompensa	44
Tabla 7. Indicador de respuestas y distribución de frecuencia dimensión Recompensa	45
Tabla 8. Método Litwin & Stringer, dimensión Riesgo	47
Tabla 9. Indicador de respuestas y distribución de frecuencia dimensión Riesgo	48
Tabla 10. Método Litwin & Stringer, dimensión Conflicto	51
Tabla 11. Indicador de respuestas y distribución de frecuencia dimensión Conflicto	52
Tabla 12. Método Litwin & Stringer, dimensión Responsabilidad ...	55
Tabla 13. Indicador de respuestas y distribución de frecuencia dimensión responsabilidad	56
Tabla 14. Método Litwin & Stringer, Gestión de las Emociones	59
Tabla 15. Indicador de respuestas y distribución de frecuencia dimensión Gestión de las Emociones	60
Tabla 16. Método Litwin & Stringer, dimensión Estructura	63
Tabla 17. Indicador de respuestas y distribución de frecuencia dimensión Estructura	64
Tabla 18. Método Litwin & Stringer, dimensión Relaciones	68
Tabla 19. Indicador de respuestas y distribución de frecuencia dimensión Relaciones	69
Tabla 20. Método Litwin y Stringer, Estandares de Desempeño ...	71

Tabla 21. Indicador de respuestas y distribución de frecuencia dimensión Estándares de Desempeño	72
Tabla 22. Método Litwin & Stringer, dimensión Cooperación	74
Tabla 23. Indicador de respuestas y distribución de frecuencia dimensión Cooperación	75
Tabla 24. Método Litwin & Stringer, Cooperación	78
Tabla 25. Indicador de respuestas y distribución de frecuencia dimensión Identidad	79

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
PROGRAMA
ESPECIALIZACION EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

RESUMEN

Titulo: Evaluación del clima laboral de la Vicepresidencia de Procura en Empresa Cervecera.

Alumna: Nellybel Padilla

Asesor: Prof. Oscar Giménez

El objetivo de la investigación se enfocó en la evaluación del clima laboral de la de la Vicepresidencia de Procura de Empresa Cervecera. Los objetivos específicos identificados fueron: cuáles son las conductas que influyen positivamente en el buen clima organizacional de la Vicepresidencia de Procura, identificar cuáles son las oportunidades de mejora en el clima organizacional percibidas por los colaboradores de la Vicepresidencia de Procura y determinar la percepción de la rotación del personal que tienen los colaboradores de la Vicepresidencia de Procura. Sus bases teóricas se fundamentaron en el modelo teórico de Litwin & Stringer (1968), orientado a la medición del Clima Organizacional; mediante el cual se evaluaron 09 dimensiones, adicionalmente se incluyó una 01 dimensión más requerida para medir la emocionalidad del grupo frente a la rotación de personal, basado en el modelo de “Curva del Cambio” propuesto por Elizabeth Kübler-Ross (1969). La metodología se basó en la investigación aplicada, utilizándose para la recolección de datos las técnicas de cuestionario, entrevistas exploratorias y el focus group. La población objeto de estudio estuvo conformada por 25 miembros, 1 Vicepresidente, 6 Gerentes, 19 Analistas y Especialistas. A través de este estudio se conoció las conductas y buenas prácticas empleadas por el grupo natural de trabajo que propician un clima laboral positivo.

Palabras claves: clima laboral, conductas, emocionalidad, percepción, buenas prácticas, oportunidades de mejora

INTRODUCCIÓN

Los ambientes turbulentos y la creciente competencia ó demanda cambiante en tiempos actuales, propician que las organizaciones enfrenten exigencias y amenazas a la efectividad, eficiencia y rentabilidad de la misma; con frecuencia deben hacer frente al reto de mantener congruencia entre la estrategia, la cultura y los procesos; como dimensiones organizacionales para su sobrevivencia y permanencia en el mercado.

El Desarrollo Organizacional como disciplina de las ciencias de la conducta aplicada, orientada a mejorar las organizaciones y a las personas que hacen vida en ella, ofrece una visión actual de la situación presente y las posibles estrategias para abordar y lograr la situación deseada, mediante el diagnóstico, acción y administración del programa para un cambio planificado.

El presente estudio de investigación tuvo como objetivo evaluar el clima laboral de la Vicepresidencia de Procura de Empresa Cervecera percibido por otras áreas de la organización como bueno. En este sentido se aplicó un cuestionario tomando como referencia el modelo teórico de Litwin & Stringer (1968) orientado a la medición del Clima Organizacional, así como entrevistas exploratorias y Focus Group.

La investigación se desarrolló de acuerdo a la siguiente estructura:

- Capítulo I: Inicia con el Planteamiento del problema, justificación de la investigación, alcance, objetivo general y específicos.
- Capítulo II: Considera el Marco Organizacional que permitirá describir a la organización objeto de estudio.
- Capítulo III: Plantea los Antecedentes de estudios teóricos como referencia y orientación que soportaron la investigación.
- Capítulo IV: Describe la metodología de investigación aplicada, empleada para la ejecución de la investigación, especificando los aspectos metodológicos.

CAPITULO I

1.- Planteamiento del Problema.

Arias A. (1999), señala que el planteamiento del problema “consiste en describir una reflexión amplia como resultado a la situación objeto de estudio, ubicándola en un contexto que permita comprender su origen y relaciones” (p. 9). Es fundamental que se tenga una definición clara del origen del problema y las variables relacionadas con la investigación. A este aspecto Hernández, Fernández y Baptista (2010) afirman que posterior a la revisión de la literatura correspondiente (antecedentes teóricos y empíricos) e interiorizado los principales conceptos y proposiciones teóricas, se formula con claridad y dominio el problema que se pretende resolver con la investigación.

El clima organizacional es un concepto que surge en los últimos años en el ámbito de la psicología industrial. Existen varios conceptos que definen el Clima Organizacional. Por ejemplo, Robbins (1999): “Se refiere a las percepciones que comparten los miembros de la organización sobre la empresa”. Adicionalmente, agrega que cuando todos los miembros de un equipo tienen los mismos sentimientos generales acerca de lo que es importante o de cómo están resultando las cosas, el efecto de esas actitudes es más que la suma de las partes.

Durante la segunda década del año 2000, Empresa Cervecera se fusionó con otras empresas del rubro, debiendo afrontar diferentes cambios para optimizar los recursos y procesos, lo cual originó la necesidad de implementar cambios a nivel de estructura organizativa. Una de las nuevas estructuras fue la Vicepresidencia de Procura.

En la actualidad, este departamento es considerado por el resto de la organización como la unidad que siempre ha presentado el mejor clima organizacional y alineación: como un equipo de trabajo cohesionado,

responsable y comprometido que conviven en una atmósfera amistosa, propiciando de esta manera un ambiente agradable.

A pesar de ser un departamento sólido, en los últimos meses del año actual han registrado incidencias en la satisfacción, productividad, motivación y emocionalidad del equipo; se infiere que en gran parte esto responde a la rotación de personal dada en los últimos meses en la plantilla del área.

La empresa cliente no ha contado con un programas de estudios previos referente a la medición del Clima Organizacional; motivado a la necesidad de la realidad actual, en el mes de febrero 2017 surgió la necesidad por parte de la Gerencia de Desarrollo Organizacional, de realizar un levantamiento de información para determinar las buenas prácticas que se aplican en la Vicepresidencia de Procura para el buen clima laboral y que las mismas sean replicadas en otras áreas de la institución. Así como conocer cuál es la emocionalidad que está teniendo el equipo ante la rotación de personal del departamento.

Mediante las herramientas que aporta el desarrollo organizacional se hizo posible el abordaje de la situación, permitiéndolo diagnosticar los elementos que constituyen el clima organizacional de la empresa cliente para la gestión del cambio y logrando una mayor eficiencia en el grupo natural de trabajo acordes con la innovación y cambios de la sociedad moderna.

En el orden de ideas de lo antes expuesto, se derivaron las siguientes interrogantes de investigación. ¿Cuáles son los disparadores del buen clima organizacional de la Vicepresidencia de Procura? ¿Cuál es la emocionalidad que está teniendo el equipo de trabajo con los egresos que se han estado presentando durante el último semestre del año en curso?.

1.2 Justificación de la investigación

El propósito de la investigación se enfocó en el diseño de un diagnóstico de clima organizacional. El mismo identificó epistemológicamente fundamentos interpretativos de la realidad actual con la comprensión

fenomenológica de cada situación del grupo natural de trabajo, brindando información relevante sobre una aproximación al conocimiento de los factores que influyen positivamente en el ambiente laboral de la Vicepresidencia de Procura, con la finalidad de que las mismas se repliquen en otras áreas de la organización y los posibles disparadores en la emocionalidad de los trabajadores frente a los egresos suscitado recientemente.

La importancia de la medición del clima organizacional del área, radicó en mantener y mejorar la motivación, satisfacción y por ende el desempeño y retención de los empleados. De esta manera, se contó con el deseo de conocer qué elementos impactan positiva o negativamente dichos aspectos. La presente investigación buscó contribuir en recapitalizar los esfuerzos de los empleados, considerando el entorno actual del país con el fin de elaborar estrategias que permitan el continuo y sostenido crecimiento de la organización durante los años venideros.

1.3 Objetivos de la Investigación

1.3.1 Objetivo General

Evaluar el clima laboral de la Vicepresidencia de Procura de Empresa Cervecera.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar cuáles son las conductas que influyen positivamente en el clima organizacional de la Vicepresidencia de Procura.
- b) Identificar cuáles son las oportunidades de mejora en el clima organizacional percibidas por los colaboradores de la Vicepresidencia de Procura.
- c) Determinar la percepción de la rotación del personal que tienen los colaboradores de la Vicepresidencia de Procura.

CAPITULO II

2. Marco Organizacional

La organización objeto de estudio, es una organización no gubernamental fundada en 1927, por un grupo de jóvenes empresarios, quienes estudiaron la posibilidad de competir en el mercado de fabricación de cervezas con la inclusión de productos del rubro como cervezas y malta, tras el incremento en los precios de la competencia.

Actualmente, las nuevas estrategias comerciales, se apoyan en un mercadeo dinámico, con una fuerza de ventas involucrada con la empresa y la calidad de sus productos, y una red de distribución con penetración en todos los rincones del país y amplia capacidad para cubrir mercados nacionales e internacionales.

La organización en estudio contempla una estructura de empleados con una población de tres mil (3000) trabajadores en promedio, con una distribución de dos mil trescientos cuarenta y cuatro (2344) operarios, seiscientos veintisiete (627) profesionales tácticos, mientras que veintinueve (29) conforman el personal estratégico. El 40% de esta población está ubicada en Cagua, el 26% en Maracaibo, el 12% en la Capital y el 22% en otras regiones.

La organización cuenta con más de 30 Centros de abastecimientos por todo el país, los cuales constituyen parte de su desarrollo económico y exponencial, que determinan la calidad y la efectividad del producto.

2.1. Visión

“Ser reconocidos por los venezolanos como una empresa de excelencia, creatividad, sustentable y con marcas diferenciadas de bebidas que retan al mercado”.

2.2. Misión

"Nos dedicamos a brindarle a los venezolanos que disfrutan el compartir de una excelente cerveza y malta, razones para celebrar todos los días las cosas buenas de la vida, con productos originales, hechos y distribuidos con excelencia, pasión y el mejor talento humano".

2.3. Valores

Actualmente los valores organizacionales se encuentran en revisión.

2.4. Estructura Organizativa

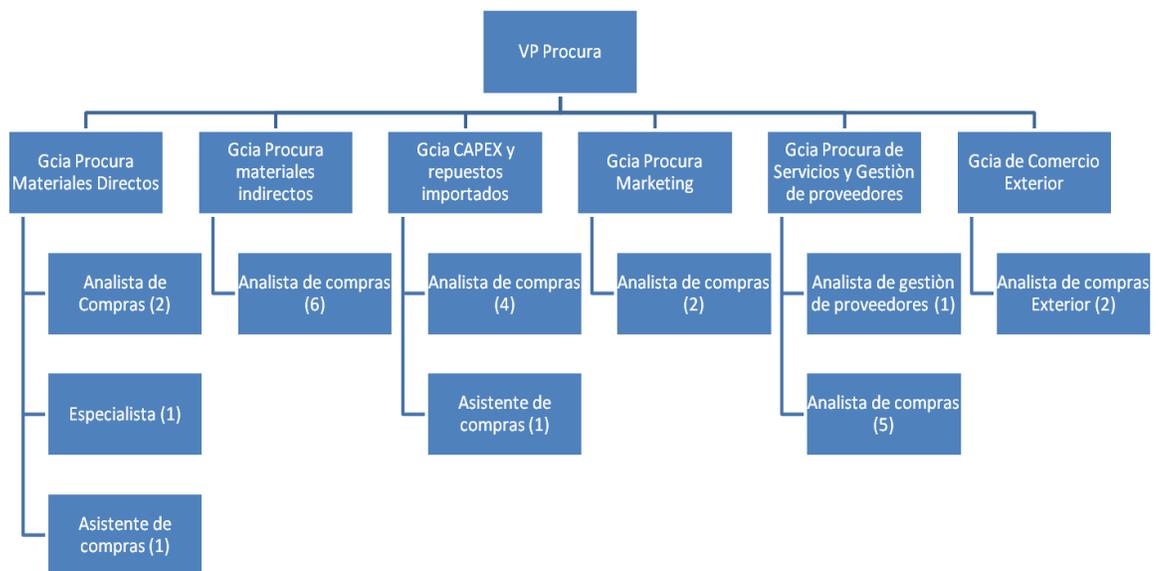


Figura 1. Estructura Organizativa

2.5. Objetivo de la Unidad Organizativa

Planificar, dirigir, coordinar y controlar la gestión estratégica de compras, a través de la definición de directrices, políticas, estrategias y planes para las compras de materias primas, insumos, materiales, repuestos, equipos y servicios para la operación, sostenibilidad y crecimiento del negocio.

CAPITULO III

3. Marco Teórico de Referencia

Planteado el problema de estudio y establecidos sus objetivos, se procedió a soportar teóricamente la presente investigación, la cual fué referida a la conceptualización, análisis, y revisión de teorías que dieron apoyo y validez al tema de estudio planteado.

De acuerdo a Arias A. (1999) "...el marco referencial, es el producto de la revisión documental-bibliográfica, y consiste en una recopilación de ideas, postulaciones de autores, conceptos y definiciones que sirven de base a la investigación por realizar." (P. 97). Sobre éste particular, se desarrollaron los fundamentos teóricos que sostuvieron la estrategia de intervención de cambio en los colaboradores de la organización.

3.1. Antecedentes de la Investigación

En los antecedentes se presenta una visión panorámica o corta de la revisión de literatura relevante y actualizada, relacionada con el tema de estudio y el problema, como se ha estudiado antes; que soluciones se ha propuesto y de qué forma se ha abordado. (Valarino, Yáber, Cemborain, 2010, p. 125).

Para soportar el desarrollo de la presente investigación fue necesario consultar una variada bibliografía y algunas publicaciones relacionadas con clima organizacional, que brindan una guía y soporte teórico para el desarrollo de la misma. Entre la información revisada se tienen algunos Trabajos Especiales de Grado.

La investigación realizada por Sayago, Eglee (2002), titulada "Diagnóstico Organizacional, Medición del Clima Organizacional para Distribuidora Polar Metropolitana S.A y elaboración de Propuesta de Mejora". El objetivo fue hacer seguimiento a los cambios ocurridos tras la implantación de un nuevo modelo de gestión comercial y conocer las fortalezas y áreas de

oportunidad para mejoras de su funcionamiento estructural y dinámico. Para el desarrollo de la investigación, se contó con una muestra del 81% de la población total entre obreros y empleados, demostraron mediante la aplicación de dos instrumentos una percepción estable, calificada como muy buena sobre los cambios que se habían realizado en la empresa. Las dimensiones con áreas de oportunidad fueron: Remuneración, Comunicaciones y Orientación al logro, por lo que fue presentada una propuesta de consultoría que le permitiera a DIPOMESA evaluar el Clima Organizacional y en función de los resultados obtenidos, definir y ejecutar acciones de mejora. En general el Clima Organizacional de la Empresa se encontraba en una buena categoría, lo que indicó que la gestión del proceso de cambio en la implantación del modelo de gestión comercial se ejecutó de forma eficiente.

Vizcaíno, Ana (2007), desarrolló un estudio de Clima Organizacional dirigido al personal de la Alcaldía de Caroní. El objetivo de la investigación era identificar aspectos que sirvieran de base para el mejoramiento del ambiente de trabajo en los empleados de la institución. La investigación fue de tipo descriptiva, desarrollada con una muestra de 103 trabajadores mediante un cuestionario aplicado de 56 ítems, el cual abarcó dimensiones como ambiente físico, estructura, comunicación, motivación, satisfacción, participación, supervisión y liderazgo. El diagnóstico arrojó oportunidades de mejora en materia de estructura, comunicación, participación y liderazgo, por lo cual dentro de las recomendaciones se lista revisar los propósitos organizacionales, estructuras organizativas, perfiles descriptivos de cargo, estrategias comunicacionales, actividades de integración y herramientas para fortalecer el liderazgo a nivel estratégico.

Vélez (2014) realizó un diagnóstico de clima organizacional en una ONG orientada a la protección de la infancia. El objetivo del estudio fue identificar el estado del clima organizacional con miras a su fortalecimiento y mejoramiento. Dicho análisis se llevó a cabo por el interés del personal

directivo en desarrollar y fortalecer sus procesos administrativos. La muestra utilizada fue de 45 empleados, de un total de 58; se realizaron seis grupos focales, uno por cada filial. Para los grupos focales se contó con la participación de 54 empleados. A partir de los resultados obtenidos se identificó que la ONG requiere de la implementación de un sistema de incentivos para atender, en parte, las necesidades de mayor reconocimiento, un programa de comunicación institucional interna, el fortalecimiento de procesos administrativos de gestión personal relativos a la selección, contratación, inducción y prestaciones sociales de ley. El desarrollo de competencias en efectividad y comunicación interpersonal dirigida a todo el personal, competencias en liderazgo y delegación para el personal directivo.

3.2. Bases Teóricas

Para la comprensión del tema en el cual se desarrolló la investigación planteada, es importante definir y ahondar en los diferentes conceptos en los cuales se basa, como lo son el desarrollo, clima y diagnóstico de clima organizacional, entre otros.

3.2.1. Desarrollo Organizacional

En los desafiantes entornos actuales el Desarrollo Organizacional como disciplina reviste vital importancia para gestionar los distintos cambios a los que las organizaciones están expuestas. El Desarrollo Organizacional engloba aquellas acciones realizadas dentro de la organización, destinadas a aumentar su eficacia. Según Warren Bennis (2012), el desarrollo organizacional es una compleja estrategia que pretende cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones para que puedan adaptarse mejor a las nuevas tecnologías, mercados y desafíos.

De acuerdo con French & Bell (1996), se puede señalar que el desarrollo organizacional se apoya en la alta gerencia de la organización para poder obtener resultados eficientes mejorando aspectos estratégicos

dentro de la organización tales como visión y delegación de responsabilidades a través de la administración y cultura organizacional. Estos Gerentes a su vez se apoyan en el consultor y en las ciencias de la conducta para lograr cambios efectivos y sostenibles en el tiempo.

Para Burke (1994), “El Desarrollo Organizacional es un proceso de cambio planificado en la cultura de una organización, mediante la utilización de las tecnologías de las ciencias de la conducta, de la investigación y la teoría.”

Beckhard (1969) alega: “El Desarrollo Organizacional como un esfuerzo planificado de toda la organización, y administrado desde la alta gerencia para aumentar la efectividad y bienestar de la organización, por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad, las cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento”.

Es por esto, que no es realizar cualquier actividad para mejorar una organización, así como sus resultados, es un cambio específico en sus procesos que se efectúa con la finalidad de lograr un resultado tal, a través de la intencionada selección de estrategias y herramientas que conduzcan al objetivo deseado.

3.2.2. Diagnóstico Organizacional

El Diagnóstico Organizacional de acuerdo a Meza, B. y Carballeda, G. (2003) es “un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas”. En un diagnóstico organizacional se busca conocer el funcionamiento de la organización a fin de identificar problemas u obstáculos que presenta para el logro de sus objetivos.

Para lograr tal efecto, estas autoras proponen utilizar una gran diversidad de herramientas, dependiendo de la profundidad deseada, de las variables que se quieran investigar, de los recursos disponibles y de los

grupos o niveles específicos. El conocimiento que se origina de este proceso permite a los diferentes actores organizacionales, por una parte identificar cuáles son esas necesidades de cambio y, por otra, administrar el cambio en forma más eficiente (Raineri y Martínez del C, 1997).

El Diagnóstico Organizacional visto como proceso de medición, permite evaluar la estructura, los métodos o las personas que integran a la organización, Es así como el desarrollo organizacional, una vez diagnosticada una situación y/o aspecto de mejora puede implicar intervenciones en la organización, bien sean de procesos, de tecnología y/o de conductas de los empleados.

3.2.3. Clima Organizacional

La interacción humana de una empresa es lo que marca la diferencia en el tipo de servicio o atención que se brinde a los clientes; aunque cada día es más evidente el esfuerzo por contratar personas competentes para hacer a las empresas más eficientes, las propias características de los individuos pueden hacer que esta tarea sea muy difícil.

Anzola, (2003) define el clima organizacional de la siguiente forma: “el clima se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando a una organización de otra”.

Según Brunet (1999), “El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que es percibida o experimentada por los miembros de la organización e influye en su el comportamiento.”

Para Forehand & Gilmer (1964), el clima organizacional es “El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otras e influyen en el comportamiento de las personas que la forman.”

Las diferentes definiciones expuestas anteriormente, dejan en claro la interrelación que existe entre el comportamiento del individuo y la organización como un ser vivo, definiendo así el clima organizacional. Esta interrelación puede que estimule al personal a estar motivado o no, y por ende se obtengan o no, los resultados esperados.

Definitivamente el Clima Organizacional tiene un gran impacto en el ambiente laboral y la obtención de los resultados planteado, por tal motivo es que su estudio es uno de los procesos clave de la gestión del talento humano; porque este influye en la actitud y el comportamiento del personal y en el logro de los objetivos organizacionales.

Mediante un diagnóstico del clima organizacional se refleja la percepción de los individuos respecto a las dimensiones, siendo esta información fundamental al momento de valorar los instrumentos de gestión que están siendo utilizados y poder diseñar aquellos que se consideren idóneos para la resolución de posibles conflictos y la consecuencia de los objetivos de la organización.

3.2.4. Postulaciones teóricas de Litwin y Stringer sobre el clima organizacional

Litwin y Stringer (1978, citado por: Acosta y Venegas, 2010, página 164) fueron los primeros autores en conceptualizar el clima organizacional bajo la perspectiva perceptual, siendo para ellos un conjunto de propiedades del entorno de trabajo susceptibles de ser medidas, percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que hacen vida laboral en dicho entorno y que influye en su comportamiento y motivación.

Los estudios de ambos autores, están entre los más completos sobre el clima organizacional. Ellos analizaron la función del clima como variable interpuesta entre diversos tipos de liderazgos y la satisfacción y motivación de los empleados, resaltando la íntima asociación entre liderazgo y clima.

Chávez y Ramírez (2004) alegan que estos autores, después de muchos estudios experimentales y de campo, operacionalizan el clima organizacional dada la importancia de caracterizar las dimensiones, según proponiendo un esquema que identifica el clima organizacional como un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos o dimensiones.

En resumen, Litwin y Stringer tomaron el constructo de motivación desarrollado por David McClelland (motivación al logro, motivación al poder y motivación a la afiliación), como punto de partida para determinar la forma como ellos entendían el comportamiento en la empresa. Así, nace el modelo de Litwin y Stringer para el estudio del clima organizacional. Dichos autores proponen el siguiente esquema de clima organizacional:

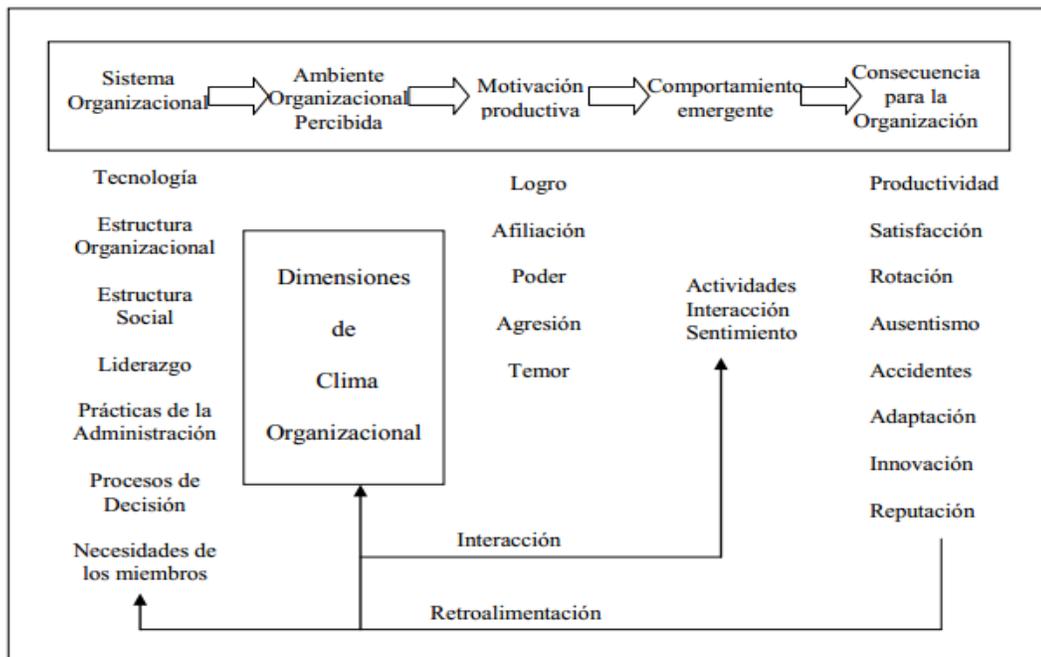


Figura 2. Esquema de clima organizacional. Nota. Fuente: Litwin y Stringer (1968)

Litwin y Stringer (1968) consideran en su modelo nueve dimensiones que dan explicación al clima existente en una determinada organización. A continuación se detallan cada una de las dimensiones y cómo se relacionan con la organización:

1. Estructura: Hace referencia a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de las organizaciones en cuanto a las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos, indistintamente de la posición en el nivel. Su fundamento tiene una relación directa con la composición orgánica, plasmada en el organigrama, y que comúnmente se conoce como Estructura Organizacional.

Dependiendo de la organización que asuma la empresa, para efectos de hacerla funcional será necesario establecer las normas, reglas, políticas, procedimientos, etc., que facilitan o dificultan el buen desarrollo de las actividades en la misma, y a las que se ven enfrentados los trabajadores en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización visualice y controle el efecto sobre el ambiente laboral.

La conformación de una adecuada estructura organizacional en la empresa, facilita o dificulta el flujo de las comunicaciones, aspecto transcendental en cualquier tipo de comunidad que aspire a convivir de la mejor manera.

2. Responsabilidad: Este aspecto necesariamente va ligado a la autonomía en la ejecución de la actividad encomendada y guarda a su vez, una estrecha relación con el tipo de supervisión que se ejerza sobre las misiones dadas a los trabajadores.

Para cada uno de nosotros, independientemente del cargo que ocupemos o del oficio que realicemos, si estamos desarrollando la actividad que nos place hacer, nuestra labor siempre será importante, manteniendo la idea de que estamos aportando un grano de arena a la organización, y esa importancia la medimos con una relación directa vinculada con el grado de autonomía asignada, los desafíos que propone la actividad y el compromiso que asumamos con los mejores resultados.

3. Recompensas: Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo. Whyte (1959) y Mc Gregor (1960) referidos por Litwin y Stringer (1968) indican que en muchos casos la recompensa monetaria sustituye el valor real del término recompensa. Establecen que la remuneración monetaria, en ocasiones oculta el clima real de castigo que es creado en el día a día.
4. Riesgo: Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. En la medida que la organización promueva la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un sano clima competitivo, necesario en toda organización.
5. Relaciones: Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como supervisores y colaboradores.

Estas se fundamentarán en el respeto interpersonal a todo nivel, el buen trato y la cooperación, con sustento en base a la efectividad, productividad, utilidad y obediencia, todo en límites precisos, sin que se torne excesivo y llegue a dar lugar al estrés, acoso laboral y otros inconvenientes de este estilo.

6. Cooperación: Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo, relacionado con el apoyo oportuno, en vías de lograr objetivos comunes relacionados a su vez, con los objetivos de la empresa.

En lo que corresponde a la dimensión como tal, es la percepción de los miembros de la organización acerca del énfasis que

ponen éstas sobre las normas de rendimiento y desempeño. Se refiere a la importancia de percibir metas implícitas y recibir las explícitas así como normas de desempeño que estimulen al logro.

7. Estándares de desempeño: Un estándar, sabemos establece un parámetro o patrón que indica su alcance y cumplimiento. En la medida que los estándares sean fijados con sentido de racionalidad y ante todo de que puedan ser logrados sin exagerar los esfuerzos necesarios para ello, los miembros del grupo percibirán estos, con sentido de justicia o de equidad.
8. Conflictos: Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan. La dimensión de conflicto está basada en las opiniones encontradas que son toleradas en un ambiente de trabajo.
Argyris (1964) citado por Litwin y Stringer (1968), establece que “la forma más efectiva para manejar los conflictos es por la vía de la confrontación, tanto desde el punto de vista de la organización como de la salud mental del trabajador”.
9. Identidad: Es el sentimiento de pertenencia a la organización, y ser un miembro importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

En este sentido, se concluye ratificando la selección de este modelo de, ya que es completo y en él converge el ambiente externo, las estrategias, los convenios organizacionales y las fuerzas históricas influyen sobre las dimensiones que engloba el clima organizacional que incluye valores, creencias, mitos, tradiciones y normas. Como consecuencia, todo lo anterior influye sobre la motivación de los

empleados y a su vez el desempeño individual y grupal (Stringer, 200, citado por Chávez y Ramírez, 2004).

3.2.5. Modelo de la “Curva del Cambio”

El entorno, el mercado o sus exigencias internas llevan a las organizaciones a modificar su agenda estratégica y, en consecuencia, su forma de trabajar. El problema, es que muchas veces esto se realiza dejando de lado (o haciendo menos foco del necesario) su elemento más importante: las personas. Todo cambio, sea del índole laboral, familiar o personal, genera estrés y pone a prueba nuestra capacidad de asimilación.

En los años '60, Elizabeth Kübler-Ross desarrolló un estudio que modeliza e identifica los diferentes estados emocionales por los que atraviesa una persona al sufrir la pérdida de un ser querido. Actualmente, este modelo ha sido llevado al marco empresarial ya que permite entender también los estados emocionales por los que transita una persona que se encuentra frente a grandes cambios dentro de las organizaciones como reestructuraciones, fusiones, cambios en el modelo de negocios, entre otras.

El modelo de “La Curva del Cambio” tiene su origen en el trabajo de Elizabeth Kübler-Ross, a través de seis etapas: Negación, Enojo, Depresión, Miedo, Negociación y Aceptación.

1. Negación: La primera etapa es negar el cambio o creer que no sucederá realmente. Se expresa indiferencia o evasión, mientras por dentro se experimentan sensaciones de tensión y temor.

La negación constituye una defensa contra el cambio, ignorándolo o recordando épocas pasadas de confort y seguridad. El temor ante el cambio no aflora y se va enmascarando por un comportamiento de serenidad y racionalidad, pensando que el ignorarlo eventualmente desaparecerá; por el contrario el posponerlo solo agravará la situación.

En esta fase, el líder debe comunicar que la transformación efectivamente se llevará adelante y detallar cómo será. Hay que explicar los motivos del cambio, presentando evidencia clara y concisa que lo justifique. Por último, dar tiempo para que los afectados digieran el suceso, alentándolos a que expresen sus opiniones.

2. Resistencia: Cuando se cae en cuenta de que el cambio tan temido está ocurriendo realmente, es común que se experimenten enojos y sustos. Existe apego al pasado y resistencia, quejas continuas y culpas a los demás. Característico de esta etapa es la sensación de pérdida de poder, estatus, confort, territorio, relaciones, antigüedad y experiencia... ¡se pisa sobre terreno frágil!

A diferencia de la etapa de negación, aquí es fácilmente reconocible la actitud de resistencia al cambio, sin embargo una situación peligrosa se presenta cuando se combate el cambio “tras bambalinas” con una actitud pasivo-agresiva.

De acuerdo a Jeffrey Ford y Laurie Ford (Decoding Resistance to Change, Harvard Business Review, 2009), la resistencia al cambio es una gran oportunidad para clarificar los objetivos y las razones del cambio, además de optimizar la calidad del mismo. Nuestras razones para resistirnos a cambiar permiten identificar oportunidades de mejora para la implementación del mismo, siendo una excelente fuente de feedback.

El líder debe mostrarse cercano y estar disponible para escuchar. Debe ser comprensivo con las reacciones de su equipo, ya que son normales debido al estrés de todo proceso de cambio. La empatía es crítica en esta etapa. Una buena práctica es establecer pequeños objetivos de cara al futuro. Que sean fáciles de cumplir y permitan avanzar gradualmente en el proceso del cambio.

3. Depresión: Ya sin energías para luchar, surge la resignación. Existe tristeza y tendencia al pesimismo, con la sensación de que el trabajo

perdió sentido. Nuestro rendimiento decae e incluso es normal el absentismo.

En esta fase, el líder debe contener y acompañar al equipo, haciendo foco en lo necesario para que puedan cumplir con lo prioritario en sus tareas. Además, es conveniente dar participación e involucrar a los afectados en las actividades propias del proceso de cambio, como capacitaciones o reuniones informativas. Hay que ir analizando sus emociones y respuestas.

4. Exploración: Las personas entran en la etapa de Exploración cuando reconocen y aceptan que el cambio es necesario e importante, y están preparados para llevar a cabo iniciativas personales que ayuden en la transición, haciéndose partícipe del cambio sintiéndose parte de él. Surge el compromiso con la nueva situación, a investigar y a realizar las nuevas tareas de manera eficiente, se decide hacer lo mejor posible, aprender nuevas habilidades, sentirse estimulados por el descubrimiento y abrumados por todo lo que se está por aprender.

La exploración es una transición entre sentir el cambio como una nueva amenaza y verlo como una oportunidad. En esta etapa se libera mucha energía que es necesario canalizar y enfocar, las personas cambian de la contemplación personal al análisis del entorno.

La función del líder debe ser la de orientar al equipo, con capacitaciones y actividades de desarrollo. También diseñar y definir objetivos y expectativas de corto plazo con cada uno de ellos.

5. Aceptación y compromiso: Esta etapa se alcanza cuando las personas deciden aceptar el cambio y adoptar nuevas actitudes, después de haber pasado por un proceso de aprendizaje en base a experimentación y, habiendo logrado una capacidad para trabajar eficientemente en el nuevo entorno.

Se sienten esperanzas, optimismo y confianza; incrementa la productividad, adquiriéndose una sensación de dominio, alivio, logro y crecimiento a través del cambio, no se desea volver al pasado y se aceptan las nuevas formas como el “status quo”.

En esta fase, el líder puede terminar de alinear a los integrantes de su equipo, definiendo objetivos de largo plazo y concentrándose en su desarrollo conjunto. Es útil premiar a los que adoptan y promueven el cambio, tanto como reconocer a quién lo realiza, de manera de poder motivar a los demás a seguir el mismo camino.

Con la aplicación de los modelos anteriormente descritos, es posible conocer de acuerdo a la perspectiva de los empleados que tipo de dirección e inclinación está tomando la organización.

Aplicar éstos enfoques, le permitirá a la organización contar con insumos que les permitirán comparar la realidad actual junto con lo que desea a futuro considerando su misión, visión, valores y políticas y por ende encaminar esfuerzos para reorientar, en caso de ser necesario la forma en la que se desempeña actualmente. Es de suma importancia involucrar a todos los miembros de la organización: directivos, gerentes y empleados, con el objeto de obtener de ellos las distintas perspectivas del modelo, sólo así, se observará el estilo conductual y desempeño de cada uno de los colaboradores de la organización en la actualidad.

CAPITULO IV

4.- Marco Metodológico

4.1.- Tipo y diseño de investigación

Cuando se habla de metodología, el concepto hace referencia al plan de investigación que permite cumplir ciertos objetivos en el marco de una ciencia. Por lo tanto, puede entenderse la metodología como el conjunto de procedimientos que determinan una investigación de tipo científico o marcan el rumbo de una exposición doctrinal.

De acuerdo con Balestrini (2006) “Un diseño de investigación se define como el plan global de la investigación, que integra de un modo coherente y adecuadamente correcto técnicas de recogida de datos a utilizar, análisis previstos y objetivos” (p.131).

Para el desarrollo de este trabajo se empleó la investigación aplicada en su modalidad investigación – evaluación, ya que tuvo como propósito diagnosticar el clima organizacional de Empresa Cervecera, C.A. y así determinar áreas de oportunidad o de mejora en la Vicepresidencia de Procura.

La investigación aplicada es la utilización de los conocimientos en la práctica, para ser empleados en la mayoría de los casos, en provecho de la sociedad. Para Cívicos y Hernández (2007), la investigación aplicada o práctica se caracteriza por la forma en que se analiza la realidad social y aplica sus descubrimientos en la mejora de estrategias y actuaciones concretas, en el desarrollo y mejoramiento de éstas, lo que además, permite desarrollar la creatividad e innovar.

Al trabajarse bajo la modalidad evaluativa se enmarcó la concepción de cambio que toma en cuenta el perfeccionamiento y el desarrollo organizacional; por ser un proceso riguroso, controlado y sistemático de recogida y análisis de información valida fiable para tomar decisiones acerca

del programa, su desarrollo y evaluación. (Tejedor, García-Varcárcel y Rodríguez, 1994). Citado en (Tejedor, 2000).

El desarrollo de la investigación cumplió con las siguientes fases:

- Diagnóstico preliminar: comprende la fase exploratoria de trabajo con cada uno de los involucrados, a fin de elaborar o adaptar los instrumentos a utilizar una vez que se recolecta la información idónea para el proceso de investigación.
- El desarrollo de instrumentos cuantitativos y/o cualitativos establecidos como línea base para evaluar la intervención.
- Monitoreo de la intervención en ejecución alineada con los objetivos específicos la evaluación.
- Valoración del proceso que se lleva cabo, mediante la comparación de un fenómeno apoyado en un modelo teórico.

La investigación evaluativa, abarca modelos objetivistas determinados hacia la eficacia por medio de evaluaciones externas, con neutralidad y valoración rigurosa de datos, como lo es el caso del modelo de evaluación por objetivos orientado a Metas de Ralph Tyler (1950).

El modelo tyleriano se enmarca dentro del paradigma cuantitativo, donde la finalidad es la medición del logro de objetivos, y el contenido de la evaluación son los resultados (Castillo & Gento, 1995, citado en Escudero, 2003), quienes lo clasifica como un modelo analítico de valoración, dado que pretende involucrar en su evaluación todos los elementos que convergen en la situación natural de estudio, para ser llevada de la situación actual a la deseada con la aparición de modificaciones evolutivas.

Fue empleado en este proceso de investigación, ya que su importancia radica en el planteamiento de evaluaciones útiles para el alcance de objetivos de aprendizaje; enfatizando la necesidad de establecer, clarificar y definir en qué medida los mismos beneficiarán el rendimiento del grupo natural de trabajo.

Según Tyler, R. (1950) Siguiendo las fases sugeridas por el modelo, se tiene:

- Se identificaron los objetivos del estudio: tomando en cuenta tres aspectos fundamentales para el diseño de los mismos; así como la naturaleza de ellos es filtrada por aspectos filosóficos y psicológicos.
- Se diseñó un instrumento de medición del logro de los objetivos, donde confluyeron criterio respecto a lo experimentado por la conducta y el cómo desarrollar la teoría en la práctica, satisfacción de los individuos involucrados en la investigación y diversificación.
- fue aplicado el instrumento secuencial, continuo e integral de manera que el conocimiento que se aportó sea extensivo en otras áreas.
- Se compararon los objetivos del estudio con los logros obtenidos; tras haberse efectuado una evaluación inicial que muestre hasta qué punto los objetivos han sido actualmente alcanzados mediante programas de enseñanza, ya que los objetivos alcanzados son cambios deseables producidos en los modelos de comportamiento del grupo, entonces, la evaluación del proceso determina en qué medida el nivel fue alcanzado realmente por esos cambios de comportamiento.

La aplicación de este modelo tuvo la intención de involucrar a los participantes con los procedimientos a poner en práctica para que la ejecución del mismo haya tenido éxito y se pudieran alcanzar las metas y objetivos. El seguimiento constante de los avances proporcionó información útil que permitió la reformulación o redefinición de los objetivos en el caso que fue necesario, enfatizando la importancia de un ciclo continuo de evaluación, análisis y comportamiento.

En el presente trabajo se consideraron las fuentes primarias en la recolección de información. Bounocore (1980), define las fuentes primarias de información como “las que contienen información original no abreviada ni traducida: tesis, libros, nomografías, artículos de revista, manuscritos. Se les llama también fuentes de información de primera mano...”229 p.

Según el objetivo de la investigación, el presente estudio fue de tipo descriptivo. Hernández, Fernández, Baptista (2010), lo definen como: “La búsqueda de especificaciones propias, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población”. En esencia la investigación descriptiva busca detallar los eventos y como estos se manifiestan, sin considerar la relación entre las variables analizadas.

El presente trabajo, involucró la investigación transversal, el mismo indagó sobre la situación actual de la organización, sin realizar modificación alguna. Para Hernández Sampieri (2010) las investigaciones se realizan sin manipular intencionalmente las variables estudiadas. Se trata de estudios donde no se hacen variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que se hace es observar los fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para luego analizarlos. Cuando se hace referencia a la investigación transversal o transaccional apunta a la recolección de datos en un solo momento, en un tiempo único.

4.2.- Técnicas e Instrumentos

El presente diagnóstico contempló el uso de metodologías de recolección de información combinadas, ya que se aplicó un cuestionario que midió el clima organizacional y posteriormente la realización de entrevistas exploratorias para el diagnóstico inicial.

A continuación se describirán de forma sintetizada, las técnicas e instrumentos más usuales. Entre las técnicas se describen las siguientes:

- Análisis documental: Para Rojas (2006) citado en Ruiz (2014) “La técnica documental permite recopilar información para enunciar las teorías que sustentan el estudio de los fenómenos y procesos” Este método consiste en recolectar toda aquella información que la organización disponga por escrito a fin de recabar los insumos para la

descripción del estado actual de la organización y el diseño de los instrumentos utilizados en la investigación.

- Cuestionario: Según Hurtado (2000) un cuestionario “es un instrumento que agrupa una serie de preguntas relativas a un evento, situación o temática particular, sobre el cual el investigador desea obtener información”. El cuestionario a emplear cuenta con una escala que tendrá como objetivo medir el clima organizacional. Creado en 1968, por Litwin y Stringer quienes fueron sus autores originales. Dávila y Romero fueron los autores responsables de la revisión psicométrica en el año 2010. Su administración puede ser individual o colectiva, con un tiempo estimado de 30 minutos para su aplicación. La confiabilidad del instrumento tiene un alto grado por su coeficiente de alfa de Cronbach de (0,8343), el cual por ser mayor a (0,80) se considera aceptable.

De acuerdo a Angura y Arnau (1995), citado en Chaparro (2006) “la metodología de cuestionario se basa fundamentalmente en recoger información mediante la aplicación del mismo para conocer los sentimientos, las motivaciones, los planes, etc., de unos individuos”.

Con el cuestionario se recabó información cuantitativa sobre la percepción de los miembros de la organización en lo referente a la motivación y satisfacción laboral.

Dimensiones:

Dimensión	Nro. Ítems
Estructura	10
Responsabilidad	7
Recompensa	5
Riesgo	5
Relaciones	5
Cooperación	7
Estándares de Desempeño	4
Conflicto	5
Identidad	4
Gestión de las emociones	6
Total Ítems	58

Tabla 1. Dimensiones de clima organizacional

De acuerdo a Angura y Arnau (1995), citado en Chaparro (2006) “la metodología de cuestionario se basa fundamentalmente en recoger información mediante la aplicación del mismo para conocer los sentimientos, las motivaciones, los planes, etc., de unos individuos”.

- La Entrevista: Para Sabino (1992), citado en Ruiz (2014) “la entrevista, desde el punto de vista metodológico es una forma específica de interacción social que tiene por objeto recolectar datos para una investigación”. Se empleó la entrevista exploratoria a cinco (05) Gerentes de la Vicepresidencia de Procura, basada en una serie de preguntas estructuradas y siguiendo un orden específico, para lograr

la construcción y obtención de información sobre la empresa cliente y su clima organizacional, a fin de ahondar en la hipótesis propuesta en este trabajo y poder corroborar la información obtenida con la aplicación del mismo al personal de Empresa Cervecera, C.A.

- El Focus Group: Mústieles (1993) define esta técnica como un “método de discusión útil para proporcionar y difundir información y conocimiento, y al mismo tiempo, motivar al grupo a actuar y a cristalizar el propio pensamiento. Una vez logrado esto, esta técnica ayuda a la formación de la opinión y al consenso del grupo”. La puesta en marcha de ésta técnica, permitió obtener mayor información sobre las variables evaluadas en el cuestionario, así como evaluar aspectos de relación de los empleados con pares o superiores y sus estados emocionales ante la satisfacción en la organización, motivaciones personales/organizaciones y demás información que permitió a la investigación contar con un análisis más integral y completo de las variables que intervienen en las dimensiones a evaluar.

4.3.- Población y Muestra

La población se define como “el conjunto de todos los individuos (objetos, personas, eventos, etc.) en los que se desea estudiar el fenómeno. Éstos deben reunir las características de lo que es objeto de estudio” (Latorre, Rincón y Arnal, 2003).

"La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Digamos que es un subgrupo de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población." Hernández, Fernández, Baptista (2010)

Para el abordaje del diagnóstico se realizó un muestreo intencional obteniendo la información de la totalidad de sus empleados (Gerentes y personal administrativo), La población objeto de estudio estará conformada

por 25 miembros, es decir, 1 Vicepresidente, 6 Gerentes, 19 Analistas y Especialistas en total. “El muestreo intencional constituye una estrategia no probabilística válida para la recolección de datos, en especial para muestras pequeñas y muy específicas” (Alaminos y Castejón Costa, 2006).

4.4.- Sistema de variables

Involucrar la confianza, conocimiento de políticas y reglas, lealtad, pertenencia, entre otras; permite identificar las conductas que influyen positivamente en el cambio organizacional, siendo la estructura, responsabilidad, relaciones, cooperación e identidad las variables a considerar.

Las oportunidades de mejora que presentó el clima organizacional fueron evaluadas mediante variables como la recompensa, riesgos, estándares y conflictos, entre algunas de sus dimensiones el reconocimiento, equidad, seguridad y conflicto funcional.

El manejo de las emociones y la conciencia sobre las mismas; permitió entender cómo es la percepción del equipo de trabajo frente a la rotación de personal y el ciclo de duelo experimentado por el entorno.

4.4.1.- Operacionalización de Variables

El clima organizacional describe los efectos subjetivos percibidos del sistema formal, del estilo informal de los gerentes y aquellos factores del medio que influyen en actividades, creencias, valores y motivación de los trabajadores de una organización específica (Litwin y Stringer, 1968).

La operacionalización de las variables es un proceso que inicia con la definición de las variables en función de factores estrictamente medibles llamados indicadores. En esencia la operacionalización de las variables permitió validar el objeto de estudio en comparación con el marco teórico que sustenta la investigación. De esta forma se pudo extraer las interrogantes

necesarias para ser aplicadas de acuerdo a la técnica de recolección de datos utilizada.

Objetivo General	Objetivos Específicos	Dimensión	Definición	Subdimensión	Definición	Técnica	Cuestionario
Evaluación del clima laboral de la Vicepresidencia de Procura de Empresa Cervecera	Identificar cuáles son las conductas que influyen positivamente en el clima organizacional de la Vicepresidencia de Procura	Estructura	Para Mintzberg, H. (1979) es la percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización	División del Trabajo	Delimitación de las actividades laborales con el fin de realizarlas con mayor precisión, eficiencia y esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo. Smith, A. (1776).	Cuestionario, entrevista exploratoria, focus group	1. En esta organización las tareas están claramente definidas.
							11. En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas.
							21. En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones.
				Conocimiento de Estructuras y políticas	Según Galbraith, J. (1977). Es el Conocimiento que tienen los individuos de la jerarquía, políticas y lineamientos organizacionales.		31. Conozco claramente las políticas de esta organización.
							41. Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización.
							49. En esta organización no se tiene claro el nivel de reporte.
							53. El exceso de, detalles administrativos impiden que las nuevas ideas sean tomadas en cuenta
							56. La productividad se ve afectada por la falta de planificación.
		57. En esta organización no existen muchos papeleos para hacer las cosas.					
		58. Nuestros jefes muestran interés porque las normas y procedimientos estén claros y se cumplan.					

Nota. Elaboración Propia

Objetivo General	Objetivos Específicos	Dimensión	Definición	Subdimensión	Definición	Técnica	Cuestionario
Evaluación del clima laboral de la Vicepresidencia de Procura de Empresa Cervecera.	Identificar cuáles son las conductas que influyen positivamente en el clima organizacional de la Vicepresidencia de Procura	Responsabilidad	Bennis, Warren (1973), definen la responsabilidad como el compromiso con el trabajo, percepción sobre la autonomía en la toma de decisiones	Confianza	Seguridad con la que se emprende una acción, así como la atribución hacia otras pares o similares. Garfield, Ch. (1994).	Cuestionario , entrevista exploratoria, focus group	2. No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces.
							12. A mi jefe le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificando con él.
							22. Mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado.
				Autonomía	Citando a Galbraith, J. (1977) es la facultad de la persona o la entidad para obrar según su criterio, con independencia de la opinión o el deseo de otros.		32. En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo
			Empoderamiento	Facultar a los individuos mediante herramientas para aumentar su fortaleza, mejorar sus capacidades y acrecentar su potencial, según Dessler, G., (1997).	42. Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas.		
				Hacerse cargo	Comprender una situación, asumiendo la responsabilidad de la misma. Garfield, Ch. (1994).	50. En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas.	
						54. En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades.	

Nota. Elaboración Propia

Objetivo General	Objetivos Específicos	Dimensión	Definición	Subdimensión	Definición	Técnica	Cuestionario
Evaluación del clima laboral de la Vicepresidencia de Procura de Empresa Cervecera.	Identificar cuáles son las conductas que influyen positivamente en el clima organizacional de la Vicepresidencia de Procura	Relaciones	Según McGregor, D. (1969), las relaciones están marcadas por la posibilidad de un ambiente grato de trabajo, con el adecuado mantenimiento de las mismas entre pares, superiores o subordinados.	Fraternidad	Afecto y confianza propia de individuos que se desenvuelven habitualmente como hermanos. Garfield, Ch. (1994).	Cuestionario, entrevista exploratoria, focus group	5. Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa.
							15. Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí.
							25. Esta organización se caracteriza por tener un buen clima agradable y sin tensiones.
							35. Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización.
		Camadería	Relación amistosa y cordial propia del adecuado manejo de las relaciones interpersonales. Garfield, Ch. (1994).		45. Las relaciones líder – colaborador tienden a ser agradables.		
		Cooperación	La Presencia de un espíritu de ayuda dentro de la organización, según Garfield, Ch. (1994).	Espíritu de Superación	Para Crainer, S. (1997) es la fuerza que te impulsa a ser mejor y buscar nuevas experiencias, fortaleciendo tus capacidades.	Cuestionario, focus group	6. La Gerencia piensa que todo trabajo se puede mejorar.
				16. En esta empresa, se nos exige un rendimiento muy alto en nuestro trabajo.			
Presión	Según Ricou J. (2013), es el incremento de la demanda y exigencias del trabajo.			26. En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal.			

Nota. Elaboración Propia

Objetivo General	Objetivos Específicos	Dimensión	Definición	Subdimensión	Definición	Técnica	Cuestionario
Evaluación del clima laboral de la Vicepresidencia de Procura de Empresa Cervecera.	Identificar cuáles son las conductas que influyen positivamente en el clima organizacional de la Vicepresidencia de Procura	Cooperación	La Presencia de un espíritu de ayuda dentro de la organización, según Garfield, Ch. (1994).	Ambiente	Es el elementos más importantes en el día a día de la empresa, pueden ser de naturaleza tangible o intangible e influye notoriamente en la productividad y permanencia de los empleados en la organización. McGregor, D. (1969).	Cuestionario, focus group	36. La Gerencia piensa que si todas las personas están contentas la productividad marchará bien.
					46. La Gerencia muestra interés por las personas, sus problemas e inquietudes.		
					51. Aquí es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.		
				55. Me siento orgulloso de mi desempeño.			
		Identidad	Sentido de pertenencia e identificación de los empleados hacia la organización, concluye Garfield, Ch. (1994).	Pertenencia	Circunstancia de formar parte de un conjunto o grupo. Cartwright, Dorwin y Zander A. (1971).	Cuestionario, focus group	9. Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización.
				Membrecía	Ser miembro de una entidad. Cartwright, Dorwin y Zander A. (1971).		19. Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.

Nota. Elaboración Propia

Objetivo General	Objetivos Específicos	Dimensión	Definición	Subdimensión	Definición	Técnica	Cuestionario
Evaluación del clima laboral de la Vicepresidencia de Procura de Empresa Cervecera.	Identificar cuáles son las conductas que influyen positivamente en el clima organizacional de la Vicepresidencia de Procura	Identidad	Sentido de pertenencia e identificación de los empleados hacia la organización, concluye Garfield, Ch. (1994).	Lealtad	Parafraseando a Garfield, Ch. (1994) la lealtad es el sentimiento de respeto y fidelidad a los propios principios morales, a los compromisos establecidos o hacia alguien.	Cuestionario focus group	29. Siento que no hay lealtad por parte del personal hacia la organización.
							39. En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses.
Evaluación del clima laboral de la Vicepresidencia de Procura de Empresa Cervecera.	Identificar cuáles son las oportunidades de mejora en el clima organizacional percibido por los colaboradores de la Vicepresidencia de Procura	Recompensa	Para McGregor, D. (1969) corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo desempeñado.	Reconocimiento	Sentimiento de expresar o reconocer las buenas acciones en otras personas o nosotros mismos, según Garfield, Ch. (1994).	Cuestionario, entrevista exploratoria, focus group	3. En esta organización existe un sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.
				Equidad	Galbraith, J. (1977), alega como equidad el ser objetivo y justo en función a los méritos o condiciones de las personas.		13. Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mejores que las amenazas y críticas.
		Riesgo	Para Galbraith, J. (1977), es el sentimiento de los miembros de la organización sobre los desafíos impuestos, en función a la aceptación de los mismos para el logro de objetivos propuestos.	Control	Según Galbraith, J. (1977) el control es una serie de medidas necesarias para verificar procedimientos administrativos.	Cuestionario focus group	23. En esta organización hay muchísimas críticas.
							33. Cuando cometo un error me sancionan.
							43. Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.
							4. La filosofía de nuestra Gerencia es que si hacemos las cosas lentas pero eficientemente, a largo plazo progresaremos más.

Nota. Elaboración Propia

Objetivo General	Objetivos Específicos	Dimensión	Definición	Subdimensión	Definición	Técnica	Cuestionario
Evaluación del clima laboral de la Vicepresidencia de Procura de Empresa Cervecera.	Identificar cuáles son las oportunidades de mejora en el clima organizacional percibido por los colaboradores de la Vicepresidencia de Procura	Riesgo	Para Galbraith, J. (1977), es el sentimiento de los miembros de la organización sobre los desafíos impuestos, en función a la aceptación de los mismos para el logro de objetivos propuestos.	Miedo Controlado	Cartwright, Dorwin y Zander A. (1971) lo infiere como autocontrol y adecuado direccionamiento de energía ante situaciones demandantes.	Cuestionario focus group	14. Esta organización ha tomado riesgos en ocasiones para estar delante de la competencia.
				Auto desafío	Capacidad de asumir riesgos propios y determinar estrategias para el logro de objetivos propuestos Cartwright, Dorwin y Zander A. (1971).		24. La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.
							34. La organización se arriesga por una buena idea.
				44. Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos.			
		Estándares	Percepción de los miembros de la organización sobre las normas de rendimiento y desempeño para el logro de metas propuestas Wheelen, T. y David H. (2007).	Retroalimentación	Citando a Garfield, Ch. (1994), la retroalimentación es la cultura de comunicación entre el jefe y el colaborador para que se revise el grado de avance de los objetivos,	Cuestionario , entrevista exploratoria, focus group	7. Mis equivocaciones son mal vistas por mis superiores.
							19. Los jefes hablan acerca de mis aspiraciones dentro de la organización.
				Seguridad	Sensación de total confianza que se tiene en algo o alguien. Cartwright, Dorwin y Zander A. (1971).		27. Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente una en la otra.
							37. Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil

Nota. Elaboración Propia

Objetivo General	Objetivos Específicos	Dimensión	Definición	Subdimensión	Definición	Técnica	Cuestionario
Evaluación del clima laboral de la Vicepresidencia de Procura de Empresa Cervecera.	Identificar cuáles son las oportunidades de mejora en el clima organizacional percibido por los colaboradores de la Vicepresidencia de Procura	Conflicto	Capacidad de aceptación por parte de los miembros de la organización para aceptar las opiniones discrepantes y problemas y determinar soluciones, según Cartwright, Dorwin y Zander A. (1971).	Conformismo	Galbraith, J. (1977) afirma que el conformismo es la actitud de la persona que acepta fácilmente cualquier circunstancia pública o privada, especialmente cuando es adversa. o injusta.	Cuestionario entrevista exploratoria, focus group	8. En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.
				Conflicto funcional	Brunet, L., (1999) alega que un conflicto que refuerza las metas del equipo y mejora su rendimiento.		18. La actitud de nuestra gerencia es que el conflicto entre departamentos puede ser bastante saludable.
				Conversar	Intercambiar ideas entre dos o más personas sobre un tema en específico. Cartwright, Dorwin y Zander A. (1971).		28. Los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos.
				Asertividad	Según Cartwright, Dorwin y Zander A. (1971) es la forma de expresión congruente, directa y equilibrada, para comunicar ideas y sentimientos o defender un punto de vista actuando desde un estado interior de autoconfianza.		38. Siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo con mis jefes.
							47. Lo más importante en la organización es tomar decisiones de la manera más rápida posible

Nota. Elaboración Propia

Objetivo General	Objetivos Específicos	Dimensión	Definición	Subdimensión	Definición	Técnica	Cuestionario
Evaluación del clima laboral de la Vicepresidencia de Procura de Empresa Cervecera.	Conocer la percepción que tiene el equipo de trabajo en estudio, frente a la rotación del personal	Gestión de las emociones	Kübler-Ross, E. (1960), entender los estados emocionales por los que transitan las personas que se encuentra frente a grandes cambios dentro de las organizaciones define la gestión de las mismas.	Manejo de las emociones	Citando a D. Goleman, D. y Cherniss, C. (2005) "es la capacidad de reconocer los sentimientos y pensamientos propios, teniendo la sensibilidad y la empatía para identificar los ajenos y de esa manera dirigirlos y expresarlos sanamente".	Cuestionario, entrevista exploratoria, focus group	10. Me entristece cuando un compañero se va de la empresa, bien sea a otra empresa o del país.
							20. He sentido ganas de irme al ver que todos se van.
							30. Nos cuesta confiar en los nuevos miembros que se integran al equipo de trabajo.
							40. Las renuncias generadas promueven oportunidades de crecimiento interno
							48. Enseñar a mis nuevos compañeros de trabajo me cansa
							52. Cuando alguien renuncia, la vacante no es cubierta, y me siento sobrecargado de trabajo
		Curva del cambio	Kübler-Ross, E. (1960) la refiere como un instrumento diseñado para guiar a las personas, y organizaciones a entender, aceptar y administrar el proceso de cambio.				

Nota. Elaboración Propia

4.5.- Procedimiento a seguir

Para el cumplimiento de los objetivos establecidos, se realizaron varias actividades, como también lo definido en el planteamiento del problema, todo esto se llevó a cabo a través de la metodología definida para la de recolección de los datos, según se detalla a continuación:

- **Recolección de información documental:** Se efectuó una reunión exploratoria con el Departamento Sponsor de trabajo, la Gerencia de Desarrollo Organizacional, como primer contacto en el que se solicitó la información de tipo documental que permitió conocer el estado actual de la organización en estudio y las necesidades del cliente. Tal información fue el punto de partida para la medición del clima organizacional, que cedió a la investigación sustentar las observaciones, análisis de resultados y recomendaciones.
- **Diseño de Instrumentos:** Se procedió al diseño y elaboración de los instrumentos: Cuestionario de medición de clima organizacional, formulación de preguntas para las entrevistas exploratorias, diseño de los tópicos abordados en el focus group.
- **Aplicación del cuestionario:** el cuestionario de Clima Organizacional empleado, contempló 58 items correspondientes a las 10 dimensiones del modelo teórico de referencia con una una escala tipo Likert del 1 al 4, distribuido de la siguiente manera: 1 Muy en Desacuerdo. 2 En Desacuerdo. 3 De Acuerdo. 4 Completamente de Acuerdo. Una vez validado por los expertos, se aplicó a la muestra de veinticinco (25) personas de la Vicepresidencia de Procura de Empresas Cervecera, la misma fue distribuida en un (1) Vicepresidente, seis (6) Gerentes, diecinueve (19) Analistas y Especialistas. Este instrumento fue enviado de forma on-line mediante un aplicativo de google.
- **Aplicación del guión de entrevistas exploratorias:** Este instrumento se aplicó a los seis (6) Gerentes de la Vicepresidencia de Procura. Mediante

este contacto personalizado y directo con los miembros de la Gerencia, se ahondarán en aspectos de carácter cualitativo a fin de identificar opiniones y sentimientos con relación a diversos temas asociados a las variables y dimensiones del clima organizacional, entre ellos: motivación, liderazgo, comunicación, procesos, recompensas, entre otros.

- **Aplicación del focus group:** a fin de que los miembros del grupo estudio se sintieran cómodos y en libertad de expresar sus opiniones, se llevó a cabo esta dinámica grupal a los diecinueve (19) Analistas y Especialistas, en la que se determinó cómo es la emocionalidad y percepción del grupo en estudio en cuanto al clima laboral de la Vicepresidencia de Procura, y las prácticas que impactan el mismo. Este instrumento propició la interacción natural del grupo abordando tópicos de clima organizacional.
- **Tabulación, procesamiento y análisis de resultados:** Una vez aplicados los instrumentos de recolección de datos, se procedió con el análisis de contenido cuantitativo, el cual tomó como base el número de respuestas y frecuencia de las mismas para ordenar, clasificar y tabular toda aquella información relevante mediante una matriz de Excel que permita identificar los factores que incidieron en el clima organizacional de la Vicepresidencia de Procura de Empresas Cerveceras.

CAPITULO V

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos luego de aplicar los instrumentos diseñados para la recolección de la información del clima organizacional de la Vicepresidencia de Procura de Empresa Cervecera, así como su tabulación. Inicialmente se mostrarán los resultados generales del clima organizacional, continuando con los productos obtenidos, detalladamente, de las diez (10) dimensiones del instrumento de medición diseñado por Litwin y Stringer (1968) en conjunto al modelo de “Curva del Cambio” propuesto por Elizabeth Kübler-Ross (1969).

Por cada dimensión analizada se presentarán los resultados de la organización mostrando el impacto que tiene el resultado de las diferentes dimensiones que conforman el instrumento.

5.1. Análisis General de Dimensiones

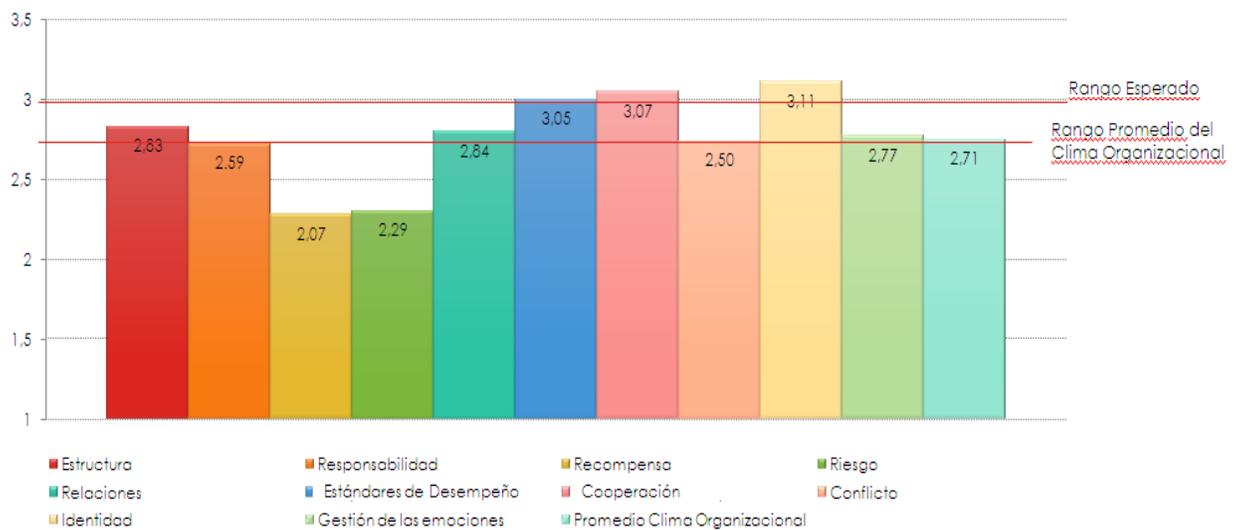
A continuación se presenta el resultado del análisis general de la evaluación efectuada a las dimensiones del clima organizacional de la Vicepresidencia de Procura de Empresa Cervecera, S.A. agrupados en la tabla siguiente:

Tabla 3. Método Litwin & Stringer resultados de clima organizacional por dimensión

Dimensión	Puntuación	Escala de Evaluación
Estructura	2,83	Regular
Responsabilidad	2,59	Deficiente
Recompensa	2,07	Deficiente
Riesgo	2,29	Deficiente
Relaciones	2,84	Regular
Cooperación	3,07	Bueno
Estándares de Desempeño	3,03	Bueno
Conflicto	2,50	Deficiente
Identidad	3,13	Bueno
Gestión de las emociones	2,76	Regular
Promedio general	2,71	Deficiente

Nota. Elaboración Propia

Tabla 4. Resumen de los resultados de la medición del Clima Organizacional en la Vicepresidencia de Procura



Nota: Elaboración propia

Los resultados muestran similitud entre siete de las diferentes dimensiones del instrumento utilizado, siendo sus promedios, ordenados de menor a mayor, y su valoración de escala, los siguientes:

Tabla 5. Resultados evaluación clima organizacional Vicepresidencia de Procura de Empresa Cervecera

Dimensión	Puntuación	Escala de Evaluación
Recompensa	2,07	Deficiente
Riesgo	2,29	Deficiente
Conflicto	2,50	Deficiente
Responsabilidad	2,59	Deficiente
Gestión de las emociones	2,76	Regular
Estructura	2,83	Regular
Relaciones	2,84	Regular
Estándares de Desempeño	3,03	Bueno
Cooperación	3,07	Bueno
Identidad	3,13	Bueno
Promedio general	2.71	Deficiente

Nota. Elaboración propia

Como se puede observar las dimensiones puntuadas con promedio más bajo fueron recompensa, riesgo, responsabilidad y conflicto; calificadas de manera deficientes. En orden consecutivo según la puntuación obtenida, encontramos las dimensiones: gestión de las emociones, relaciones y estructura; mientras que el sentido de la cooperación, estándares de desempeño e identidad cuentan con la mayor valoración.

Según la escala elaborada, el clima de la organización es apreciado, en promedio de todas las dimensiones anteriormente mencionadas, con una puntuación de 2,71, lo cual la califica como deficiente.

Con base a los resultados expuestos, se consideró el foco de la intervención sobre las dimensiones recompensa, riesgo, responsabilidad y conflicto, por ser estas las de menor puntuación e identificadas como oportunidades de mejora en el clima organizacional por parte de los colaboradores de la Vicepresidencia de Procura.

Es importante acotar que las dimensiones con mejor puntaje, como lo son cooperación, desempeño e identidad difieren un poco de la percepción del cliente en relación a las dimensiones que habría que trabajar. A continuación procedemos a detallar los resultados obtenidos en las diferentes dimensiones evaluadas:

5.1.1. Dimensión Recompensa

En esta dimensión se midió la percepción de los miembros de la organización sobre la adecuada recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo. Whyte (1959) y Mc Gregor (1960) referidos por Litwin y Stringer (1968) indican que en muchos casos la recompensa monetaria sustituye el valor real del término recompensa. Establecen que la remuneración monetaria, en ocasiones oculta el clima real de castigo que es creado en el día a día.

Esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive al empleado a hacer bien su trabajo, y si no lo hace bien, se le incentive a mejorar en el mediano plazo, y para lo cual el rol del líder o supervisor inmediato, es vital para lograr este cambio. A continuación se anexa tabla que agrupa los resultados de los ítems que conforman la dimensión:

Tabla 6. Método Litwin y Stringer, dimensión Recompensa

Preguntas del cuestionario dimensión Recompensa						
Sujeto	3	13	23	33	43	Promedio por Sujeto
1	2	3	3	1	1	2,0
2	2	2	3	2	2	2,2
3	3	3	2	2	3	2,6
4	2	3	3	2	2	2,4
5	2	2	2	2	2	2,0
6	1	2	3	2	2	2,0
7	1	3	2	2	1	1,8
8	1	3	3	2	2	2,2
9	1	1	3	1	1	1,4
10	2	3	1	2	2	2,0
11	1	2	2	2	2	1,8
12	2	1	3	3	1	2,0
13	2	4	3	1	3	2,6
14	1	1	3	2	1	1,6
15	1	2	3	2	2	2,0
16	1	3	4	1	2	2,2
17	1	3	1	2	2	1,8
18	1	3	2	2	1	1,8
19	1	3	2	1	2	1,8
20	1	2	3	2	1	1,8
21	2	2	3	2	3	2,4
22	4	3	3	2	4	3,2
23	2	2	3	2	1	2,0
Promedio por pregunta	1,61	2,43	2,61	1,83	1,87	2,07
Percepción de la evaluación	Deficiente	Deficiente	Deficiente	Deficiente	Deficiente	Deficiente

Nota. Elaboración propia

Al analizar los resultados suministrados por el equipo natural de trabajo en la tabla anteriormente expuesta, la dimensión recompensa, obtuvo

una puntuación promedio de 2,07, lo que la cataloga como deficiente y figurando como una de las cuatro (04) dimensiones afectadas de las diez (10) contempladas por el instrumento de clima organizacional de Litwin & Stringer (1968).

Tabla 7. *Indicador de respuestas y distribución de frecuencia dimensión Recompensa*

Preguntas Nro.		Muy en Desacuerdo	En desacuerdo	De Acuerdo	Muy de Acuerdo	Percepción de la Evaluación		Media Recompensa
3.	En esta vicepresidencia existe un sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.	4,35%	4,35%	39,13%	52,17%	1,61	Deficiente	2,07% Deficiente
13.	Las recompensas e incentivos que se reciben en esta vicepresidencia son mejores que las amenazas y críticas.	4,35%	47,83%	34,78%	13,04%	2,43	Deficiente	
23.	En esta vicepresidencia hay muchísimas críticas.	4,35%	60,87%	26,09%	8,70%	2,61	Deficiente	
33.	Cuando cometo un error me sancionan.	0,00%	4,35%	73,91%	21,74%	1,83	Deficiente	
43.	Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.	4,35%	13,04%	47,83%	34,78%	1,87	Deficiente	

Nota. Elaboración propia

En la tabla anterior se muestran los índices de las respuestas suministradas; con respecto a la percepción en relación a la recompensa recibida por su trabajo, se concluye que el 48% los sujetos no están del todo satisfechos con la recompensa que reciben por su trabajo. El exceso de críticas, evaluado mediante el ítems Nro. 23, a pesar de seguir siendo deficiente, obtiene la puntuación más alta (2,61) ya que la apreciación de los encuestados es que no hay muchísimas críticas. El 17% del grupo natural de trabajo, según el ítem Nro. 43 afirma que las personas no son bien recompensadas por su trabajo, mientras que 95% manifestó recibir sanciones al cometer un error. Finalmente se cuenta con una minoría del 9%

que alega la carencia de un sistema de promoción que ayude a que el mejor ascienda.

Lo anteriormente expuesto, figura como el punto de partida de las áreas de mejora que inciden en el clima organizacional, siendo la recompensa un aspecto que influye conductualmente en la percepción del equipo natural de trabajo, evidenciándose la demostración de descontento en el grupo al carecer de formalidad en algunos aspectos organizacionales propios del área, que al no ser atendidos resultan poco apremiantes e inciden en la motivación e identificación hacia la organización.

En este orden de ideas, la carencia de un sistema fiables y favorable que recompensen y promuevan el desempeño de los mismos en la organización limita el desarrollo de un plan de carrera corporativo como producto estructuras organizativas tan planas.

Se infiere en el grupo un sentimiento de baja tolerancia a la frustración por sentir que sus equivocaciones suelen ser sancionadas en lugar de corregidas mediante un feed back constructivo que oriente a la eficiencia.

5.1.2. Dimensión Riesgo

Para el logro de objetivos difíciles de concretar se deben asumir riesgos; se asocia a las amenazas y oportunidades de la organización y relacionadas con los propósitos organizacionales, delimitados por la estrategia o curso de acción a seguir, su filosofía de operación e imagen, tales como: Visión, Misión, Valores, Objetivos, entre otras.

En esta dimensión se midió la percepción de los miembros de la organización acerca de los desafíos y riesgos que impone el trabajo. En la medida que la organización promueva la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un sano clima competitivo, necesario en toda organización.

A continuación se muestra la tabla que agrupa los resultados de los cuestionarios a los ítems pertenecientes a esta dimensión:

Tabla 8. Método Litwin y Stringer, dimensión Riesgo

Preguntas del cuestionario Dimensión Riesgo						
Sujeto	4	14	24	34	44	Promedio por sujeto
1	3	2	3	3	3	2,75
2	2	2	3	3	2	2,50
3	2	4	3	3	3	3,00
4	2	2	3	2	2	2,25
5	2	3	2	2	2	2,25
6	2	2	2	2	2	2,00
7	2	1	4	2	3	2,25
8	2	2	2	2	2	2,00
9	1	1	2	2	3	1,50
10	2	2	2	3	3	2,25
11	2	1	3	3	3	2,25
12	3	2	4	2	2	2,75
13	1	1	4	2	2	2,00
14	1	1	2	2	1	1,50
15	2	1	3	2	2	2,00
16	1	2	4	4	2	2,75
17	3	1	3	3	1	2,5
18	2	2	2	2	2	2,00
19	2	2	3	2	2	2,25
20	2	2	3	2	2	2,25
21	2	2	3	3	3	2,50
22	4	2	3	4	4	3,25
23	2	2	2	2	2	2,00
Promedio por pregunta	2,04	1,83	2,82	2,47	2,30	2,29
Percepción de la evaluación	Deficiente	Deficiente	Regular	Deficiente	Deficiente	Deficiente

Nota. Elaboración propia

Al analizar los resultados suministrados por el equipo natural de trabajo en la tabla anteriormente expuesta, la dimensión riesgo, obtuvo una puntuación promedio de 2,29, lo cual la cataloga como deficiente y figurando como una de las cuatro (04) dimensiones afectadas de las contempladas por el instrumento de clima organizacional de Litwin y Stringer (1968).

Tabla 9. Indicador de respuestas y distribución de frecuencia dimensión Riesgo

Preguntas Nro.		Muy en Desacuerdo	En desacuerdo	De Acuerdo	Muy de Acuerdo	Percepción de la Evaluación		Media Riesgo
4.	La filosofía de nuestra vicepresidencia es que si hacemos las cosas lentas pero eficientemente, a largo plazo progresaremos más	17,39%	65,22%	13,04%	4,35%	2,04	Deficiente	2,29% Deficiente
14.	Esta vicepresidencia ha tomado riesgos en ocasiones para estar delante de la competencia.	30,43%	60,87%	4,35%	4,35%	1,83	Deficiente	
24.	La toma de decisiones en esta vicepresidencia se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.	0,00%	34,78%	47,83%	17,39%	2,82	Regular	
34.	La vicepresidencia se arriesga por una buena idea.	0,00%	60,87%	30,43%	8,70%	2,47	Deficiente	
44.	Esta vicepresidencia ha tomado riesgos en los momentos oportunos.	8,70%	56,52%	30,43%	4,35%	2,30	Deficiente	

Nota. Elaboración propia

El indicador “Grado de percepción frente al sentimiento que posee la institución sobre los riesgos”, muestra un 80% de la población encuestada que manifestó desacuerdo sobre la filosofía de garantizar eficiencia haciendo las cosas más lentas. De acuerdo al ítems Nro. 14, el 91% de los sujetos opina que la organización no ha tomado los riesgos necesarios para estar delante de la competencia, razón por la cual es calificada con el puntaje más bajo (1,83). Según el 65% de los sujetos, el proceso de toma de decisiones es calificado como regular, ya que el mismo se hace con precaución para que sea acertado y de máxima efectividad, lo cual se

relaciona con el ítem 4. Un 39%, en el ítem Nro. 34 alude que la vicepresidencia se arriesga por una buena idea, a pesar de que el 57% afirmó que los riesgos no han sido asumidos en los momentos oportunos.

De acuerdo a la percepción de los colaboradores de la Vicepresidencia de Procura de Empresas Cerveceras, estamos en presencia de un indicador que atado a las oportunidades de mejoras contempladas en los objetivos específicos; evidenció, en principio la responsabilidad de asumir riesgos por parte de la Vicepresidencia, en función de materializar buenas ideas y tomar decisiones rápidas y sencillas, como consecuencia de los procesos medulares del área, ejemplo de ello: negociaciones constantes que los colaboradores deben hacer para el cierre de licitaciones o compras de envergadura sin mayores impactos económicos.

Efectivamente las decisiones son tomadas con demasiada precaución, empleando su tiempo para ello y prelando en el proceso, la calidad y oportunidad antes que la rapidez. Se infiere que esto es producto del temor por parte del staff Estratégico de asumir riesgos y comprometerse por acciones o negociaciones que impacten a la Vicepresidencia y a su vez a la organización. Cabe acotar, que en ocasiones el proceso es tan rigurosos que dilata las respuesta ante la selección de las mismas, impidiendo que sean decisiones oportunas y demoran la gestión, por la tendencia a quedar las mismas en conversación ya que quien debe decidir manifiesta temor de correr con el riesgo.

5.1.3. Dimensión Conflicto

Si definimos el término desde un punto de vista simple, podemos decir que un conflicto es una situación en la que dos o más personas no están de acuerdo con el modo de actuar de un individuo o un grupo. Para que esta situación exista es necesario que exista un desacuerdo que no haya sabido resolverse.

En lo que respecta a la dimensión Conflicto, esta evalúa el sentimiento entre los miembros de la organización, pares y superiores, quienes aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

La dimensión de conflicto está basada en las opiniones encontradas que son toleradas en un ambiente de trabajo. Argyris (1964) citado por Litwin y Stringer (1968), establece que “la forma más efectiva para manejar los conflictos es por la vía de la confrontación, tanto desde el punto de vista de la organización como de la salud mental del trabajador”.

A continuación se anexa tabla que agrupa los resultados de los ítems que conforman la dimensión:

Tabla 10. Método Litwin & Stringer, dimensión Conflicto

Preguntas del Cuestionario dimensión Conflicto						
Sujeto	8	18	28	38	47	Promedio por Sujeto
1	2	2	1	4	2	2,2
2	2	2	2	3	2	2,2
3	2	3	4	3	2	2,8
4	2	1	3	3	3	2,4
5	2	2	3	3	2	2,4
6	2	2	3	3	2	2,4
7	3	1	3	4	3	2,8
8	2	3	3	3	3	2,8
9	1	1	3	4	2	2,2
10	1	2	4	3	1	2,2
11	2	2	2	4	3	2,6
12	3	2	2	2	3	2,4
13	4	2	2	2	2	2,4
14	4	4	2	3	3	3,2
15	3	2	2	3	2	2,4
16	4	4	4	3	3	3,6
17	2	1	3	4	2	2,4
18	1	2	2	4	2	2,2
19	1	2	1	3	2	1,8
20	3	2	3	4	2	2,8
21	2	2	2	3	2	2,2
22	1	1	4	4	3	2,6
23	2	2	2	3	3	2,4
Promedio por pregunta	2,22	2,04	2,61	3,26	2,35	2,50
Percepción de la evaluación	Deficiente	Deficiente	Deficiente	Bueno	Deficiente	Deficiente

Nota. Elaboración propia

La tabla arriba anexa muestra los resultados del cuestionario de Litwin y Stringer para la dimensión Conflicto. Esta dimensión obtuvo una puntuación de 2,50 que la califica como deficiente.

Un análisis vertical de la misma tabla, nos indica las áreas que requieren de más atención, según las respuestas obtenidas de cada ítem, dado que esta dimensión obtuvo una puntuación deficiente, siendo la tercera más baja después de la dimensión recompensa.

Tabla 11. Indicador de respuestas y distribución de frecuencia dimensión Conflicto

Preguntas Nro.		Muy en Desacuerdo	En desacuerdo	De Acuerdo	Muy de Acuerdo	Percepción de la Evaluación		Media Conflicto
8.	En esta vicepresidencia se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.	21,74%	47,83%	17,39%	21,74%	2,22	Deficiente	2,50 Deficiente
18.	La actitud de nuestra vicepresidencia es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable.	21,74%	60,87%	8,70%	8,70%	2,04	Deficiente	
28.	Los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos.	8,70%	39,13%	34,78%	17,39%	2,61	Deficiente	
38.	Siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo con mis jefes.	0%	8,70%	56,52%	34,78%	3,26	Bueno	
47.	Lo más importante en la vicepresidencia es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible.	4,35%	56,52%	39,13%	0	2,35	Deficiente	

Nota. Elaboración propia

Con respecto al indicador conflicto y el grado de tolerancia frente a diversas opiniones, en el ítem Nro. 8, el 70% de los sujetos manifestó desacuerdo respecto a que en la organización se causa buena impresión “si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos”. El ítem Nro. 28, fue valorado como deficiente (2,61 puntos), alegando el 48% de los sujetos que la Gerencia no siempre busca estimular discusiones abiertas en los individuos. Interesante es el resultado del ítem Nro. 38, el cual obtuvo la

mejor puntuación, (3,26 puntos) lo cual afirma que siempre se puede decir lo que se piensa aunque no se esté de acuerdo con los superiores, dado que va en contra de los resultados del ítems 8 y 28.

Respecto a la integración en la organización, conformado por el ítem Nro. 18, el 83% de los sujetos manifiestan desacuerdo en relación a que la vicepresidencia considere que el conflicto entre unidades y departamentos pueda ser saludable para la organización. Finalmente un 61% no consideró que lo más importante sea tomar decisiones de la manera más rápida posible, pues las mismas deben ser con cautela y asertividad.

A pesar de que la dimensión conflicto enmarque dentro de las oportunidades de mejora del clima organizacional, al ser percibida de manera deficiente por el grupo, la madurez del equipo de la Vicepresidencia de Procura, propicia a que el conflicto suscitado sea funcional, brindando la apertura a la oportunidad en momentos de adversidad y buscando establecer acuerdos comunes entre pares, similares y superiores, mediante una negociación efectiva, sin embargo al no ser accionado o quedarse solo en palabras puede propiciar un conflicto funcional y debilitar la confianza tal como lo expresó una parte del grupo al manifestar que no hay confianza entre las personas.

El interés que muestra la Gerencia hacia las personas, se debe en cierto modo a la empatía establecida entre pares, similares o superiores, que favorece la comunicación y la confianza; sin embargo, el grupo percibe que en la actividad este interés generalmente responde a prioridades de los procesos de trabajo y al no ser una correspondencia recíproca de sentimientos incide en la emocionalidad y motivación del personal, generando poco agrado.

El grupo en general manifiesta el poder expresar sus puntos de vista así discrepen de lo que piensen sus superiores o lo acordado. Se atribuye a los vínculos y buena interacción entre Analistas y Gerentes; sin embargo los

puntos de vistas exteriorizados generalmente no trascienden al nivel estratégico, limitando de esta manera propuestas de mejoras en los procesos, información y toma de decisiones oportunas y en cierto modo disgusto y fatiga en el personal al no ser escuchado.

5.1.4. Dimensión Responsabilidad

La responsabilidad es una virtud que puede observarse en uno mismo o en los otros. En el caso del estudio o del trabajo; por ejemplo, el que es responsable lleva a cabo sus tareas con diligencia, seriedad y prudencia porque sabe que las cosas se deben hacerse bien desde el principio hasta el final y que solo así saca verdadera enseñanza y provecho de ellas. Sin duda la responsabilidad es un símbolo de madurez

En esta dimensión se evalúa la autonomía en la ejecución de la actividad encomendada y guarda a su vez, una estrecha relación con el tipo de supervisión que se ejerza sobre las misiones dadas a los trabajadores. En esencia es la percepción del individuo sobre el ser su propio jefe, el tener un compromiso elevado con el trabajo, el tomar decisiones por sí solo, el crearse sus propias exigencias.

Para cada persona, independientemente del cargo que ocupe o del oficio que realice, si está desarrollando la actividad que le place hacer, la labor siempre será importante, manteniendo la idea de que está aportando un grano de arena a la organización, y esa importancia se mide con una relación directa vinculada con el grado de autonomía asignada, los desafíos que propone la actividad y el compromiso que se asume en la búsqueda de los mejores resultados.

A continuación se muestra la tabla que agrupa los resultados de los cuestionarios a los ítems pertenecientes a esta dimensión:

Tabla 12. Método Litwin y Stringer, dimensión Responsabilidad

Preguntas del Cuestionario Dimensión Responsabilidad								
Sujeto	2	12	22	32	42	50	54	Promedio por Sujeto
1	3	3	3	2	2	4	2	2,71
2	2	3	3	3	2	2	2	2,43
3	3	2	3	3	2	2	2	2,43
4	2	3	3	2	3	2	2	2,43
5	2	3	3	2	2	2	2	2,29
6	2	3	3	2	2	3	3	2,57
7	1	4	4	3	2	4	3	3,00
8	3	2	3	3	2	2	3	2,57
9	3	2	4	4	2	4	3	3,14
10	3	2	3	3	2	2	4	2,71
11	2	3	4	3	2	2	2	2,57
12	3	2	4	2	2	3	2	2,57
13	2	4	3	2	2	4	4	3,00
14	1	4	4	3	3	2	2	2,71
15	2	2	3	2	2	2	2	2,14
16	4	4	3	2	3	2	2	2,86
17	1	4	2	3	3	4	2	2,71
18	1	2	2	2	2	2	2	1,86
19	3	2	2	2	2	2	2	2,14
20	3	3	2	2	2	2	2	2,29
21	3	3	3	3	2	2	2	2,57
22	1	3	3	4	4	4	4	3,29
23	2	3	3	3	3	2	2	2,57
Promedio por pregunta	2,26	2,87	3,04	2,61	2,30	2,61	2,43	2,59
Percepción de la evaluación	Deficiente	Regular	Bueno	Deficiente	Deficiente	Deficiente	Deficiente	Deficiente

Nota. Elaboración propia

La tabla arriba anexa, muestra los resultados del cuestionario de Litwin y Stringer para la dimensión responsabilidad. Esta dimensión obtiene una puntuación de 2,59 que la califica como deficiente. Un análisis vertical de la misma tabla, indicó las áreas que requieren de más atención, según las respuestas obtenidas de cada ítem.

Tabla 13. Indicador de respuestas y distribución de frecuencia dimensión responsabilidad

Preguntas Nro.		Muy en Desacuerdo	En desacuerdo	De Acuerdo	Muy de Acuerdo	Percepción de la Evaluación		Media Responsabilidad
2.	No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta vicepresidencia, casi todo se verifica dos veces	21,74%	34,78%	39,13%	4,35%	2,26	Deficiente	2,59 Deficiente
12.	A mi jefe le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificando con él.	0%	34,78%	43,48%	21,74%	2,87	Regular	
22.	Mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado	0%	17,39%	60,87%	21,74%	3,04	Bueno	
32.	En esta vicepresidencia salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.	0%	47,83%	43,48%	8,70%	2,61	Deficiente	
42.	Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas.	0%	73,91%	21,74%	4,35%	2,30	Deficiente	
50.	En esta vicepresidencia cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas.	0%	65,22%	8,70%	26,09%	2,61	Deficiente	
54.	En esta vicepresidencia uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades.	0%	65,57%	17,39%	13,04%	2,43	Deficiente	

Nota. Elaboración propia

El indicador grado de autonomía y compromiso de los trabajadores con sus obligaciones y tareas, muestra en el ítem Nro. 22, un 83% de los sujetos que manifestaron estar de acuerdo con el hecho de que sus superiores solo trazan planes generales de lo que el trabajador debe hacer, y de resto debe responsabilizarse por el trabajo que realiza. El ítem Nro. 12, es calificado como regular con una puntuación de 2,87, ya que el 65% de los sujetos estuvieron de acuerdo en que a los superiores les gusta que hagan bien el trabajo sin necesidad de supervisión constante. Generalmente los trabajadores, que tienen poca supervisión en el desempeño de sus tareas,

quisieran tener mayor acompañamiento y tutelaje en sus labores para fortalecer de esta manera su curva de aprendizaje.

Con respecto al indicador “Estándares de excelencia”, en su ítem Nro. 50, el 65% de los sujetos alegaron que cuando alguien comete un error no asume su responsabilidad, sino busca excusarse. A pesar de que el ítem Nro. 32 obtuvo un puntaje deficiente (2,61), el 52% del grupo natural de trabajo manifestó que salen adelante cuando realizan las cosas por iniciativa propia. Según el ítem Nro. 54, el 60% de los sujetos tienen la percepción de que en la organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades.

De acuerdo al ítem Nro. 2, el 57% de los sujetos consideraron que en la organización existe poca confianza en los juicios individuales y casi todo se verifica dos veces, si es necesario, ya que el grupo percibe que generalmente son autónomos hasta cierto punto; y en el ítem Nro. 42, el 74% de los participantes mostraron desacuerdo respecto a que en la organización se hace énfasis en que las personas deben resolver los problemas por sí mismos, lo cual difiere un poco de lo expuesto en el ítem Nro. 32.

En conclusión, aunque los trabajadores cuenten con poca supervisión de sus labores, se orientan al cumplimiento de objetivos; desearían contar con mayor acompañamiento en sus labores para hacerlo con excelencia, por ello esta dimensión figura con deficiencia y como área de mejora al incidir en el clima organizacional, según la percepción de los colaboradores de la vicepresidencia de Procura de Empresas Cerveceras.

5.1.5. Dimensión Gestión de las emociones

“La persona inteligente emocionalmente tiene habilidades en cuatro áreas: identificar emociones, usar emociones, entender emociones y regular emociones.”

–John Mayer-

Afecto es una palabra que en los estudios de comportamiento también se emplea para hacer referencia a las emociones, dado que la emoción es una cualidad innata del ser humano como respuesta orgánica compleja que se genera ante cualquier situación o vivencia de las personas para la gestión de un objetivo, una necesidad o una motivación, en la que se combinan aspectos fisiológicos, sociales y psicológicos íntimamente unidos.

En los últimos años ha tenido lugar una “revolución afectiva” a medida que los académicos y también directivos se han dado cuenta de que las emociones de los empleados forman parte de lo que ocurre en una organización, Según Sigal Barsade (2007), que ha estado investigando el área de las emociones y dinámicas de trabajo durante 15 años. “Al acudir al trabajo los empleados también llevan consigo sus emociones, su cerebro y sentimientos lo cual determina el comportamiento, otros sentimientos y resultados. Hay que pensar en la gente como conductores de emociones”.

El lugar de trabajo, suele ser el lugar dónde más horas pasan las personas, es uno de los lugares más importantes a la hora de lograr una buena gestión de las emociones dado que engloba: el estado de humor, emociones y temperamento de los trabajadores que en general tienen efectos sobre los resultados laborales, sobre los procesos de toma de decisiones, la creatividad, las tasas de rotación, el trabajo en equipo, las negociaciones y el liderazgo.

Lo anteriormente expuesto, nos permite llegar a la conclusión generalizada de que los estados de ánimos y la disposición general de los profesionales afecta directamente al rendimiento, la toma de decisiones, la creatividad, la capacidad de colaboración, la motivación laboral o el liderazgo, tanto en lo positivo como en lo negativo. Como consecuencia, los directivos deben asumir la inherencia de las emociones en el trabajo y, en lugar de tratar de erradicarlas de las empresas, deben redirigir sus esfuerzos al desarrollo de la inteligencia emocional de la plantilla.

A continuación se muestra la tabla que agrupa los resultados de los cuestionarios a los ítems pertenecientes a esta dimensión:

Tabla 14. Método Litwin y Stringer, Gestión de las Emociones

Preguntas del Cuestionario Dimensión Gestión de las Emociones							
Sujeto	10	20	30	40	48	52	Promedio por Sujeto
1	4	3	4	2	4	2	3,17
2	2	2	3	2	2	2	2,17
3	4	1	2	3	4	3	2,83
4	2	2	3	1	3	2	2,17
5	2	2	3	3	4	3	2,83
6	2	2	3	1	1	3	2,00
7	1	3	1	1	4	2	2,00
8	2	2	2	2	3	3	2,33
9	4	2	4	3	4	4	3,50
10	4	3	4	2	2	2	2,83
11	4	3	2	1	4	1	2,50
12	4	4	4	3	3	1	3,17
13	4	2	4	1	4	2	2,83
14	4	3	3	3	4	3	3,33
15	3	2	4	1	4	3	2,83
16	4	1	2	2	4	4	2,83
17	4	4	4	1	4	2	3,17
18	4	3	2	2	4	2	2,83
19	4	2	4	2	4	2	3,00
20	3	3	4	2	4	3	3,17
21	3	3	2	3	3	2	2,67
22	4	1	4	4	4	2	3,17
23	2	2	2	2	2	3	2,17
Promedio por pregunta	3,22	2,39	3,04	2,04	3,43	2,43	2,76
Percepción de la evaluación	Bueno	Deficiente	Bueno	Deficiente	Bueno	Deficiente	Regular

Nota. Elaboración propia

La tabla anteriormente expuesta, muestra los resultados del cuestionario de Litwin & Stringer (1968) en combinación con el modelo de la curva del cambio de Elizabeth Kubler Ross (1969), para la dimensión gestión de las emociones. Esta dimensión obtiene una puntuación de 2,76 que la califica como regular.

Un análisis vertical de la misma tabla, indica las áreas que requieren de atención en conjunto a las que arrojaron una buena puntuación, de las cuales se puede obtener provecho, según las respuestas obtenidas de cada ítem.

Tabla 15. Indicador de respuestas y distribución de frecuencia dimensión Gestión de las Emociones.

Preguntas Nro.		Muy en Desacuerdo	En desacuerdo	De Acuerdo	Muy de Acuerdo	Percepción de la Evaluación		Media Gestión de las emociones
10.	Me entristece cuando un compañero se va de la empresa, bien sea a otra empresa o del país.	4,35%	26,09%	13,04%	56,52%	3,22	Bueno	2,76 Regular
20.	He sentido ganas de irme al ver que todos se van.	13,04%	43,48%	34,78%	8,70%	2,39	Deficiente	
30.	Nos cuesta confiar en los nuevos miembros que se integran al equipo de trabajo.	4,35%	30,43%	21,74%	43,48%	3,04	Bueno	
40.	Las renuncias generadas promueven oportunidades de crecimiento interno.	30,43%	39,13%	26,09%	4,35%	2,04	Deficiente	
48.	Enseñar a mis nuevos compañeros de trabajo me cansa.	4,35%	13,04%	17,39%	65,22%	3,43	Bueno	
52.	Cuando alguien renuncia, la vacante no es cubierta, y me siento sobrecargado de trabajo.	8,70%	47,83%	34,78%	8,70%	2,43	Deficiente	

Nota. Elaboración propia

Respecto al indicador “gestión de las emociones” se cuenta con un 69% de los sujetos involucrados en la investigación, que manifestaron desacuerdo al creerse que las renuncias generadas promueven

oportunidades de crecimiento interno, razón por la cual es puntuada como la más baja de la dimensión (2.04 puntos), esto responde a la limitación del progreso de los colaboradores con antigüedad y acreditación del know how requerido para el desarrollo óptimo del proceso de Procura. Lo anteriormente expuesto se traduce en fuente de desmotivación e insatisfacción ya que los colaboradores sienten que demuestran compromiso y lealtad a la organización sin recibir un reconocimiento a cambio, más aun cuando la oportunidad laboral generada en posiciones estratégicas es brindada al cliente externo en lugar de considerar al personal del área conocedor del proceso.

En este orden de ideas, y según el ítems Nro. 20 un 57% del grupo natural de trabajo no ha sentido ganas de egresar de la organización al ver que otros se van, lo cual afianza en cierto modo el compromiso e identificación organizacional, permaneciendo comprometidos con la empresa ya que sienten agrado por lo que hacen. Un 57% de los sujetos alegaron no sentirse sobrecargados de trabajo por las vacantes que no son cubiertas tras las renunciadas generadas.

A pesar de la rotación de personal ocurrida en la Vicepresidencia, encontramos que en el ítem Nro. 30, puntuado como bueno (3,04 puntos); un 65% de los sujetos, manifestó que les cuesta confiar en los nuevos miembros incorporados al equipo de trabajo; infiriéndose ante esto que puede ser motivado a lo delicado de la gestión con proveedores, transacciones, fortalecimiento de curvas de aprendizaje e incluso las estructuras de trabajo informales en proceso de construcción, en este sentido, un 83% manifestó también sentirse fatigado al tener que enseñar a los nuevos compañeros de trabajo.

De acuerdo al ítem Nro. 10, el 70% del equipo de trabajo, expresó sentirse triste al ver que sus compañeros egresan de la organización, es por ello que esta afirmación ratifica el resultado del ítem 30, evidenciándose de

esta manera, que más allá del compromiso organizacional se da la construcción de estructuras informales de trabajo, mediante los vínculos afectivos y amistosos generados, que limitan de entrada la confianza de los nuevos miembros al equipo de trabajo.

Evidentemente, el grupo natural de trabajo del área de Procura, concientizó su emocionalidad al identificar el impacto de esta situación en el clima laboral, sin embargo la percepción generalizada por la madurez y autosuficiencia del mismo conducen a la continuidad de la operatividad sin que el componente emocional frente a la rotación afecte, Esto se debe a que es un grupo cohesionado y sinérgico donde prevalecen los valores intrínsecos como el compañerismo, el apoyo, la confianza y la lealtad entre pares y similares.

Conjugando lo anteriormente expuesto al tercer objetivo específico de la investigación, estamos frente a un equipo de trabajo que considera los valores y el componente afectivo de pares, similares o superiores como elemento base para la consecución de objetivos grupales y organizacionales, más no limitativos.

5.1.6. Dimensión Estructura

Esta dimensión tiene una relación directa con la composición orgánica, plasmada en el organigrama, y que comúnmente conocemos como Estructura Organizacional. Dependiendo de la organización que asuma la empresa, para efectos de hacerla funcional será necesario establecer las normas, reglas, políticas, procedimientos, etc., que facilitan o dificultan el buen desarrollo de las actividades en la empresa, y a las que se ven enfrentados los trabajadores en el desempeño de su labor.

En esta dimensión se midió la percepción de los miembros de la organización sobre como la organización se divide, agrupa y coordina sus actividades en cuanto a las relaciones entre los diferentes niveles

jerárquicos, indistintamente de la posición en el nivel. A continuación se muestra la tabla que agrupa los resultados de los cuestionarios a los ítems pertenecientes a esta dimensión.

Tabla 16. Método Litwin y Stringer, dimensión Estructura.

Preguntas del Cuestionario Dimensión estructura											
Sujeto	1	11	21	31	41	49	53	56	57	58	Promedio por Sujeto
1	4	4	3	4	2	2	2	1	3	3	2,8
2	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	2,6
3	4	3	4	2	3	4	4	2	3	3	3,2
4	3	2	3	2	2	2	3	3	2	3	2,5
5	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2,3
6	2	2	2	2	2	3	3	3	2	3	2,4
7	3	3	4	3	3	4	3	1	3	3	3,0
8	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2,7
9	2	1	4	3	4	4	2	1	1	4	2,6
10	3	3	3	2	1	4	2	1	3	3	2,5
11	3	2	4	2	3	4	3	1	3	3	2,8
12	4	3	4	2	2	2	3	1	1	4	2,6
13	4	4	4	4	4	4	2	1	1	4	3,2
14	4	3	4	3	2	3	3	1	3	3	2,9
15	3	3	4	2	2	2	2	2	2	3	2,5
16	4	4	4	4	4	4	2	3	3	4	3,6
17	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3,7
18	4	3	3	4	4	2	2	3	3	3	3,1
19	3	3	3	4	4	2	2	3	3	3	3,0
20	3	3	4	3	4	2	3	1	2	4	2,9
21	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2,6
22	4	4	3	3	4	4	2	1	3	4	3,2
23	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	2,5
Promedio por pregunta	3,26	2,83	3,35	2,87	2,91	2,91	2,52	2,00	2,48	3,22	2,83
Percepción de la evaluación	Bueno	Regular	Bueno	Regular	Regular	Bueno	Deficiente	Deficiente	Deficiente	Buena	Regular

Nota. Elaboración propia

La tabla arriba anexa muestra los resultados del cuestionario de Litwin y Stringer para la dimensión Estructura. Dimensión que obtuvo una

puntuación de 2,83 que la califica como regular. Un análisis vertical de la misma tabla, nos indica las áreas que requieren atención y las que pueden brindar oportunidad al ser apremiantes, según las respuestas obtenidas de cada ítem.

Tabla 17. Indicador de respuestas y distribución de frecuencia dimensión Estructura

Preguntas Nro.		Muy en Desacuerdo	En desacuerdo	De Acuerdo	Muy de Acuerdo	Percepción de la Evaluación		Media Estructura
1.	En esta vicepresidencia las tareas están claramente definidas	0%	13,04%	47,83%	39,13%	3,26	Bueno	2,83 Regular
11.	En esta vicepresidencia las tareas están lógicamente estructuradas.	4,35%	26,09%	52,17%	17,39%	2,83	Regular	
21.	En esta vicepresidencia se tiene claro quién manda y toma las decisiones.	0%	13,04%	39,13%	47,83%	3,35	Bueno	
31.	Conozco claramente las políticas de esta organización.	0%	39,13%	34,78%	26,09%	2,87	Regular	
41.	Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización.	4,35%	34,78%	26,09%	34,78%	2,91	Bueno	
49.	En esta vicepresidencia no se tiene claro el nivel de reporte	0%	47,83%	13,04%	39,13%	2,91	Bueno	
53.	El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean tomadas en cuenta.	0%	56,52%	34,78%	8,70%	2,52	Deficiente	
56.	La productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.	4,35%	17,39%	43,48%	34,78%	2,00	Deficiente	
57.	En esta vicepresidencia no existen muchos papeleos para hacer las cosas.	13,04%	26,09%	60,87%	0%	2,48	Deficiente	
58.	Nuestros jefes muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.	0%	4,35%	69,57%	26,09%	3,22	Bueno	

Nota. Elaboración propia.

Respecto al indicador que define las tareas, obligaciones y políticas organizacionales; sobre el ítem Nro. 56, el 78% de los sujetos considera que la productividad se ve afectada por la falta de organización y de planificación, en el ítem Nro. 57; el 61% de la muestra, considera que en la organización se requiere de mucho papeleo. El ítem Nro. 53, fue valorado por los sujetos con un 57%, considerando estos que el exceso de reglas, procesos y trámites, no impiden la consideración de nuevas ideas.

Estos tres primeros ítems fueron valorados como deficientes dentro de la dimensión, obteniendo un puntaje de 2,34 puntos. Más allá, de lo perjudicial que puede ser para la productividad, se da un impacto emocional en el personal táctico al carecer de respuestas oportunas y planificación por parte del personal estratégico, frente a determinados procesos neurálgicos del área, ya que frente a una negociación por ejemplo, su identidad ante el cliente queda comprometida por falta de cumplimiento y pautas concretas.

Un 71% de los sujetos, indicaron sobre el ítem Nro. 11 que efectivamente en esta Vicepresidencia las tareas están lógicamente estructuradas, mientras que el ítem Nro. 31, fue valorado por el 61% de los trabajadores, que consideran que conocen claramente las políticas de la organización.

En relación a los ítems Nro. 41 y 49; ambos figuran con una puntuación buena (2,91); traducándose esto a que el 61% de los sujetos alegó tener claridad de la estructura organizativa y el 52% manifiesta conocimiento claro del nivel de reporte. Sobre el ítem Nro. 58, el 96% de los sujetos afirmaron que su directiva muestra interés en la claridad de las normas, métodos y procedimientos para que los mismos sean cumplidos por los trabajadores, garantizando de esta manera la consecución de las políticas organizacionales; las cuales son catalogadas como buenas (3,22 puntos). El 87% de los sujetos corroboraron que en la organización las tareas a realizar están claramente definidas, de acuerdo al ítem Nro. 1.

Finalmente el indicador de niveles de toma de decisión y burocracia, en su ítem Nro. 21, indica que el 87% de los sujetos están claros sobre quiénes son los que tienen el mando y toman las decisiones en la organización, sin embargo en casos excepcionales o fuera de la dinámica operativa (casos fortuitos), los colaboradores sienten que se quedan a la expectativa de respuestas por decisiones que no se tiene claro quien debe tomar, si el Vicepresidente del área, Capital Humano u otros superiores.

La dimensión estructura es valorada como regular por los trabajadores, situándola como aspecto de mejora dentro de los objetivos específicos listados, claro está que dentro del clima organizacional, ésta dimensión puede mantener los aspectos positivos que engloba y fortalecer sus debilidades, ya que para el grupo de trabajo están claras: las tareas a realizar, quienes son los que toman las decisiones y mandan; así como las políticas de la organización. Las oportunidades apremiantes están en hacer conocer a los trabajadores la estructura de la organización, así como simplificar procesos para hacer más expeditos los existentes y dar acceso a nuevas ideas.

5.1.7. Dimensión Relaciones

Un ambiente de trabajo positivo es beneficioso para una empresa y para sus empleados. La creación de un ambiente de trabajo positivo puede ayudar a mantener una alta productividad, de tal manera, que la organización, a través de sus líderes, apoyados con una buena gestión de recursos humanos, deben generar un ambiente laboral que mantenga a sus trabajadores satisfechos y comprometidos con lo que hacen, a pesar de contar con factores externos adversos.

Como subproducto de la organización formal, la mayoría de las relaciones organizacionales son producto de la organización informal como estructura social que regula la forma de trabajar dentro de una organización

en la práctica, siendo el conjunto de comportamientos, interacciones, normas, relaciones personales y profesionales a través del cual el trabajo se hace y se construyen las relaciones entre las personas que comparten una organización común.

Las relaciones se componen de un conjunto dinámico de relaciones personales, las redes sociales, comunidades de interés común, y las fuentes de motivación emocional. La organización informal se desarrolla orgánicamente y de manera espontánea en respuesta a cambios en el entorno de trabajo, el flujo de personas , y la compleja dinámica social de sus miembros.

Entendido de manera eficaz, la organización informal complementa las estructuras más explícita, los planes y procesos de la organización formal: se pueden acelerar y mejorar las respuestas a acontecimientos imprevistos, fomentar la innovación, permiten a las personas resolver problemas que requieren de colaboración.

En esta dimensión se evalúa la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como supervisores y colaboradores.

Estas se fundamentarán en el respeto interpersonal a todo nivel, el buen trato y la cooperación, con sustento en base a la efectividad, productividad, utilidad y obediencia, todo en límites precisos, sin que se torne excesivo y llegue a dar lugar al estrés, acoso laboral y otros inconvenientes de este estilo. A continuación se muestra la tabla que agrupa los resultados de los cuestionarios a los ítems pertenecientes a esta dimensión.

Tabla 18. Método Litwin y Stringer, dimensión Relaciones

Preguntas del Cuestionario Dimensión relaciones						
Sujeto	5	15	25	35	45	Promedio por Sujeto
1	3	3	3	3	4	3,2
2	3	2	3	1	3	2,4
3	1	4	4	4	4	3,4
4	2	2	3	2	3	2,4
5	3	2	2	3	2	2,4
6	3	3	2	3	4	3,0
7	3	2	3	2	4	2,8
8	3	3	3	3	3	3,0
9	3	4	3	2	2	2,8
10	4	4	3	4	3	3,6
11	3	4	3	2	4	3,2
12	3	1	4	3	2	2,6
13	2	4	2	2	4	2,8
14	4	4	1	3	2	2,8
15	3	2	3	2	3	2,6
16	4	3	1	4	4	3,2
17	1	4	3	4	4	3,2
18	3	3	3	2	3	2,8
19	3	2	3	2	1	2,2
20	2	3	2	4	3	2,8
21	2	3	2	3	3	2,6
22	2	4	2	2	4	2,8
23	3	3	2	3	3	2,8
Promedio por pregunta	2,74	3,00	2,61	2,74	3,13	2,84
Percepción de la evaluación	Deficiente	Bueno	Deficiente	Deficiente	Bueno	Regular

Nota. Elaboración propia.

La tabla arriba anexa muestra los resultados del cuestionario de Litwin & Stringer para la dimensión Relaciones. Dimensión que obtiene una puntuación de 2,84 que la califica como regular.

Un análisis vertical de la misma tabla, nos indica las áreas que requieren de más atención, así como áreas que ofrecen oportunidades, según las respuestas obtenidas de cada ítem.

Tabla 19. Indicador de respuestas y distribución de frecuencia dimensión Relaciones

Preguntas Nro.		Muy en Desacuerdo	En desacuerdo	De Acuerdo	Muy de Acuerdo	Percepción de la Evaluación		Media Relaciones
5.	Entre la gente de esta vicepresidencia prevalece una atmósfera amistosa.	8,70%	21,74%	56,52%	13,04%	2,74	Deficiente	2,84 Regular
15.	Las personas en esta vicepresidencia tienden a ser frías y reservadas entre sí.	4,35%	26,09%	34,78%	34,78%	3,00	Bueno	
25.	Esta vicepresidencia se caracteriza por tener un buen clima agradable y sin tensiones.	8,70%	30,43%	52,17%	8,70%	2,61	Deficiente	
35.	Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta vicepresidencia.	4,35%	39,13%	34,78%	21,74%	2,74	Deficiente	
45.	Las relaciones líder – colaborador tienden a ser agradables.	4,35%	17,39%	39,13%	39,13%	2,84	Regular	

Nota. Elaboración propia.

El grado de relación entre la percepción sobre un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales como indicador, muestra en su ítem Nro. 5 que el 70% de los sujetos opinó que hay un ambiente amistoso entre la gente de la organización; en el ítem Nro. 25, el 61% de los sujetos considera que el clima de trabajo es agradable. A pesar de que los ítems anteriormente descritos infieren un ambiente apremiante, el 70% de los sujetos considera que las personas tienden a ser frías y reservadas entre sí, de acuerdo al ítem Nro. 15; y en el ítem Nro. 35, el 57% de las personas creen que es difícil llegar a conocer a las personas en la organización. Finalmente observamos que un 78% del grupo natural de trabajo afirma que las relaciones líder – colaborador tienden a ser agradables.

Se observa como las relaciones inciden circunstancialmente en el clima laboral de la Vicepresidencia de Procura, siendo las mismas en ocasiones un aspecto positivo de provecho para la gestión a pesar de las oportunidades de mejora que en algunos casos estas relaciones refleje.

Indudablemente la percepción de los colaboradores es de un ambiente amistoso y el clima de trabajo agradable y sin tensiones. Particularmente esto se percibió en la sede de Caracas, donde los colaboradores indicaban que el buen ambiente es propiciado por ellos, ya que, este grupo es el más joven en promedio de edades, y consideran que interactúan durante más tiempo en la oficina que en sus hogares, razón por la cual lo hacen más ameno; a su vez sus estaciones de trabajo son espacios abiertos que propician una atmósfera amistosa y mejor comunicación al facilitar el contacto entre los mismos.

A pesar de lo anteriormente expuesto, las personas pueden percibirse como frías, reservadas y difíciles de llegar a conocer; esta apreciación coincide con la opinión que tienen algunos colaboradores; especialmente de la Planta Cagua, al manifestar que no hay integración en el equipo de la zona y sienten que el trabajo es segmentado y con poca fluidez en la comunicación.

5.1.8. Dimensión Estándares de Desempeño

El desempeño es el conjunto de conductas laborales del trabajador en el desarrollo de sus tareas y cumplimiento de sus funciones, en relación con los estándares y los objetivos deseados por la organización, también conocido como rendimiento laboral o méritos laborales. El desempeño está integrado por los conocimientos y la pericia que tiene el trabajador en la ejecución de sus tareas, sus actitudes y compromiso, así como por los logros en productividad o resultados alcanzados.

En esta dimensión se evaluó la percepción de los miembros de la organización acerca del énfasis que ponen sobre las normas de rendimiento y desempeño. Se refiere a la importancia de percibir metas implícitas y recibir las explícitas así como normas de desempeño que estimulen al logro, de

forma clara que no generen dudas sobre lo que se debe hacer, por qué hacerlo y cómo hacerlo.

A continuación se anexa tabla que agrupa los resultados de los ítems que conforman la dimensión:

Tabla 20. Método Litwin y Stringer, Estándares de Desempeño

Preguntas del Cuestionario dimensión Estándares de desempeño					
Sujeto	7	17	27	37	Promedio por Sujeto
1	4	2	2	4	3,00
2	2	4	2	3	2,75
3	2	2	2	4	2,50
4	4	3	3	3	3,25
5	2	4	4	4	3,50
6	2	3	3	3	2,75
7	4	4	2	4	3,50
8	2	3	3	3	2,75
9	4	4	2	3	3,25
10	2	2	4	4	3,00
11	2	2	2	4	2,50
12	4	4	3	2	3,25
13	2	4	2	4	3,00
14	4	2	3	4	3,25
15	2	2	2	3	2,25
16	4	4	3	4	3,75
17	4	3	4	4	3,75
18	2	4	2	4	3,00
19	2	2	2	4	2,50
20	4	4	4	4	4,00
21	2	2	2	3	2,25
22	2	4	4	4	3,50
23	2	2	3	3	2,50
Promedio por pregunta	2,78	3,04	2,74	3,57	3,03
Percepción de la evaluación	Regular	Bueno	Regular	Bueno	Bueno

Nota. Elaboración propia.

La tabla arriba anexa muestra los resultados del cuestionario de Litwin y Stringer para la dimensión Estándares de Desempeño, dimensión que obtiene una puntuación de 3,03 que la califica como Buena. Un análisis vertical de la misma tabla, nos indica las fortalezas del desempeño que se deben mantener o fortalecer, según las respuestas obtenidas de cada ítem.

Tabla 21. Indicador de respuestas y distribución de frecuencia dimensión Estándares de Desempeño

Preguntas Nro.		Muy en Desacuerdo	En desacuerdo	De Acuerdo	Muy de Acuerdo	Percepción de la Evaluación		Media Estándares de Desempeño
7,	Mis equivocaciones son mal vistas por mis superiores.	0%	60,87%	0%	39,13%	2,78	Regular	3,03 Bueno
17,	Los jefes hablan acerca de mis aspiraciones dentro de la vicepresidencia.	0%	39,13%	17,39%	43,48%	3,04	Bueno	
27,	Las personas dentro de esta vicepresidencia no confían verdaderamente una en la otra.	0%	47,83%	30,43%	21,74%	2,74	Regular	
37,	Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.	0%	4,35%	34,78%	60,87%	3,57	Bueno	

Nota. Elaboración propia.

En relación a los estándares de desempeño y las expectativas de acción de los empleados, en el ítem Nro. 17, el 61% de los sujetos opinaron que en la organización los jefes hablan acerca de las aspiraciones de los colaboradores en la vicepresidencia. De acuerdo al ítem Nro. 37, el 96% afirmó recibir apoyo y ayuda frente a una labor difícil. Un 52% del grupo natural de trabajo, percibe la falta de confianza entre las personas, lo cual puede ser en parte producto del resultado obtenido en el ítem Nro. 7 donde se observó que un 61% de los colaboradores consideran que las equivocaciones son mal vistas por los superiores.

Los estándares de desempeño figuran como una de las buenas prácticas con resultado positivo dentro de las diez contempladas en el modelo de clima organizacional, dejando ver que son conductas que propician o inciden en la actuación situacional de los jefes, que consideran las aspiraciones y el desarrollo individual de los colaboradores, así como el trabajo en equipo que sustenta el apoyo entre pares o similares ante labores de envergadura.

Se infiere, que la confianza puede ser debilitada entre las personas, ya que quizás al existir equivocaciones o debilidades laborales; en lugar de un feed back constructivo u orientación para fortalecer el cierre de brechas en esa curva de aprendizaje, el colaborador tiende a sentirse juzgado, sin embargo los colaboradores no se sienten presionados ya que están comprometidos con lo que hacen y por entregar resultados de calidad, entre otras cosas porque sienten agrado por lo que hacen, es decir el proceso de negociación dentro del área de Procura, les apasiona.

5.1.9. Dimensión Cooperación

La cooperación como estrategia de cambio y perspectiva organizacional, propicia vínculos que le permiten a las organizaciones alinearse al entorno social, económico, político y empresarial; estos lazos involucran el intercambio de conocimientos, capacidades, recursos e ideas creativas entre el capital humano, con el fin de desarrollar o distribuir sus bienes y servicios en cooperación, empleando diferentes herramientas para que se den estos vínculos y desarrollos cooperativos entre sí generando y retribuyendo el aprendizaje de cada una de las partes.

En esta dimensión se evalúa el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo, relacionado con el apoyo oportuno, en vías de lograr objetivos comunes relacionados a su vez, con los

objetivos de la empresa.

A continuación se muestra la tabla que agrupa los resultados de los cuestionarios a los ítems pertenecientes a esta dimensión:

Tabla 22. Método Litwin y Stringer, dimensión Cooperación

Preguntas del Cuestionario dimensión Cooperación								
Sujeto	6	16	26	36	46	51	55	Promedio por Sujeto
1	3	3	2	3	3	4	4	3,14
2	3	3	2	3	2	2	3	2,57
3	4	4	4	3	3	2	4	3,43
4	3	3	3	3	4	2	3	3,00
5	3	3	2	2	3	2	3	2,57
6	3	3	2	2	4	2	4	2,86
7	4	4	3	4	4	2	4	3,57
8	3	3	2	3	3	2	3	2,71
9	3	3	4	4	1	4	4	3,29
10	4	3	3	3	4	4	4	3,57
11	4	4	3	4	3	2	4	3,43
12	4	1	3	4	2	4	3	3,00
13	4	4	3	4	4	4	3	3,71
14	3	3	2	2	3	2	4	2,71
15	3	3	2	2	3	2	3	2,57
16	4	4	3	3	4	2	4	3,43
17	4	2	2	3	3	3	4	3,00
18	3	4	3	4	4	2	4	3,43
19	3	3	2	3	3	2	4	2,86
20	3	3	2	2	3	3	4	2,86
21	3	3	2	3	2	2	3	2,57
22	4	3	4	4	4	4	4	3,86
23	3	2	2	3	3	2	3	2,57
Promedio por pregunta	3,39	3,09	2,61	3,09	3,13	2,61	3,61	3,07
Percepción de la evaluación	Bueno	Bueno	Deficiente	Bueno	Bueno	Deficiente	Bueno	Bueno

Nota. Elaboración propia.

La tabla arriba anexa muestra los resultados del cuestionario de Litwin & Stringer para la dimensión Cooperación, dimensión que obtiene una puntuación de 3,07 que la califica como Bueno. Un análisis vertical de la

misma tabla, nos indica las áreas que requieren atención y las que brindan un buen resultado como indicador de han sido manejadas adecuadamente, según las respuestas obtenidas de cada ítem.

Tabla 23. Indicador de respuestas y distribución de frecuencia dimensión Cooperación

Preguntas Nro.		Muy en Desacuerdo	En desacuerdo	De Acuerdo	Muy de Acuerdo	Percepción de la Evaluación		Media Cooperación
6.	La vicepresidencia piensa que todo trabajo se puede mejorar.	0%	0%	60,87%	39,13%	3,39	Bueno	3,07 Bueno
16.	En esta vicepresidencia, se nos exige un rendimiento muy alto en nuestro trabajo.	4,35%	8,70%	60,87%	26,09%	3,09	Bueno	
26.	En esta vicepresidencia siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal	0%	52,17%	34,78%	13,04%	2,61	Deficiente	
36.	La Gerencia piensa que si todas las personas están contentas la productividad marchará bien	0%	21,74%	47,83%	30,43%	3,09	Bueno	
46.	La Gerencia muestra interés por las personas, sus problemas e inquietudes.	4,35%	13,04%	47,83%	30,43%	3,13	Bueno	
51.	Aquí es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.	0%	65,22%	8,70%	26,09%	2,61	Deficiente	
55.	Me siento orgulloso de mi desempeño.	0%	0%	39,13%	60,87%	3,61	Bueno	

Nota. Elaboración propia.

La relación del grupo natural de trabajo frente a la percepción sobre una actitud de apoyo entre los miembros de la organización, mostró un 65% en desacuerdo con el hecho de que las relaciones interpersonales estén por encima del desempeño; así como un 52% difieren respecto a que en esta vicepresidencia existe presión como respuesta a la búsqueda constante de mejora continua para el rendimiento personal y grupal. Los aspectos

anteriormente descritos, fueron evaluados como deficientes con un puntaje de 2,61; según los ítems Nro. 26 y 51.

De acuerdo al ítem Nro. 36, un 78% de los colaboradores consideran que la gerencia piensa que si todas las personas están contentas la productividad marchará bien; esta conclusión guarda cierta relación con el ítems Nro. 16, dónde un 87% de los sujetos; manifestaron acuerdo respecto a la exigencia de un alto rendimiento en los puestos de trabajo, se infiere que el mismo es alcanzado ya que como lo indica el ítem anterior “si las personas están contentas la productividad marchará bien” y el rendimiento es alto, lo cual coincide con el 100% de los sujetos que confirmaron el énfasis que la vicepresidencia hace en que todo trabajo se puede mejorar según el ítems Nro. 6.

Observamos cómo un 78% de los sujetos, percibe que la gerencia muestra interés por las personas sus problemas e inquietudes y con el puntaje más alto de 3,61; 100% de los colaboradores acuerdan orgullo con su desempeño laboral.

Tras los resultados obtenidos, se evidencia que la dimensión cooperación figura dentro de las conductas que influyen positivamente en el clima organizacional de la Vicepresidencia de procura de Empresa Cervecera, demostrando con estos resultados que se está frente a un grupo maduro y autosuficiente, de alto rendimiento que persigue la mejora continua mediante la capacidad de conjugar desempeño y relaciones interpersonales sin descuidar el cumplimiento de metas y objetivos. Tal como se expresó en la dimensión relaciones, estos resultados responden a la cohesión del grupo y la sinergia que los condice al alcance de objetivos comunes

5.1.10. Dimensión Identidad

La identidad organizacional de una empresa es la suma de su identidad corporativa y su cultura organizacional, siendo esta la imagen

gráfica que la empresa proyecta hacia el exterior. Esta identidad trabaja de manera sutil sobre aspectos poco visibles pero más sensibles de la organización y sin duda alguna, los que marcan la diferencia entre una organización eficaz y otras o menos nada eficientes.

La vía para crear el compromiso que mantiene la identificación y esa implicación con la organización, es cuando se producen profundos y progresivos cambios que sitúan a cada colaborador en la posición correcta dentro de la organización para el desempeño de una gestión que le apasione y que vaya en sintonía tanto de sus aspiraciones personales como objetivos organizacionales.

En esta dimensión, se evaluó el sentimiento de pertenencia a la organización, ser un miembro importante y valioso dentro del grupo de trabajo. Se comparten objetivos personales y organizacionales. A continuación se muestra la tabla que agrupa los resultados de los cuestionarios a los ítems pertenecientes a esta dimensión.

Tabla 24. Método Litwin y Stringer, Cooperación

Preguntas del Cuestionario dimensión Identidad					
Sujeto	9	19	29	39	Promedio por Sujeto
1	3	3	3	4	2,80
2	3	3	3	3	2,80
3	4	4	2	3	3,20
4	4	3	4	4	3,80
5	3	3	2	3	3,20
6	3	3	3	4	3,80
7	4	3	4	2	4,00
8	3	4	3	3	4,20
9	4	3	4	2	4,40
10	3	3	4	3	4,60
11	3	3	2	2	4,20
12	2	4	2	4	4,80
13	4	4	4	2	5,40
14	2	2	2	3	4,60
15	3	3	3	3	5,40
16	3	4	4	3	6,00
17	4	4	4	4	6,60
18	4	3	4	4	6,60
19	3	3	2	3	6,00
20	2	2	3	3	6,00
21	3	2	4	2	6,40
22	4	4	3	3	7,20
23	3	3	2	3	6,80
Promedio por pregunta	3,22	3,17	3,09	3,04	3,13
Percepción de la evaluación	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno

Nota. Elaboración propia.

La tabla arriba anexa muestra los resultados del cuestionario de Litwin y Stringer para la dimensión Identidad, dimensión que obtiene una puntuación de 3,13 que la califica como Buena. Un análisis vertical de la misma tabla, nos indica las áreas que brindan un buen resultado como indicador de han sido manejadas adecuadamente, así como las

oportunidades de mejora que ameritan atención, según las respuestas obtenidas de cada ítem.

Tabla 25. Indicador de respuestas y distribución de frecuencia dimensión Identidad

Preguntas Nro.	Muy en Desacuerdo	En desacuerdo	De Acuerdo	Muy de Acuerdo	Percepción de la Evaluación		Media Identidad
9.	0%	13,04%	52,17%	34,78%	3,22	Bueno	3,13 Bueno
19.	0%	13,04%	56,52%	30,43%	3,17	Bueno	
29.	0%	30,43%	30,43%	39,13%	3,09	Bueno	
39.	0%	21,74%	52,17%	26,09%	3,04	Bueno	

Nota. Elaboración propia.

El indicador grado de identificación con la organización, en su único ítem, el Nro.9, el 87% de los sujetos opinaron que sienten orgullo de pertenecer a Empresas Cervecera. Con respecto al indicador importancia de nivel de lealtad hacia las normas y metas organizacionales, ítem Nro. 19, el 86% de los sujetos opinaron que se siente parte de un equipo que funciona bien, lo cual se complementa con la dimensión Cooperación, en la cual se destaca el trabajo en equipo. En su ítem Nro. 29, los trabajadores en un 70% se considera leales a la organización, tal como se ha acotado anteriormente, siente pasión por lo que hacen y comprometidos con la organización.

Un 78% de los colaboradores manifestaron que cada quien se preocupa por sus propios intereses, este último ítem a pesar de ser catalogado como bueno, fue el menos valorado de la dimensión (3.04 puntos).

Siendo la identidad la dimensión con la mejor puntuación de la investigación y considerada como una de las conductas que influyen positivamente en el clima organizacional de acuerdo a la percepción del grupo, deja ver el orgullo que sienten los colaboradores de pertenecer a la organización y de ser parte importante de su equipo, siendo leales a la organización, aunque hay más identidad entre el equipo que con la organización como tal.

La identidad demostrada, es vista como una oportunidad apremiante entre sus colaboradores, respalda la lealtad entre ellos hacia “Empresa Cervecera” tras forjar un sentimiento de agradecimiento al ser vista por los participantes de la organización como parte de ellos, sin embargo no se puede aislar que la falta de información descendiente en relación a las estrategias organizacionales futuras frente al panorama actual, debilitan la identidad en algunos casos y fortalecen la incertidumbre laboral.

REFERENCIAS

- Alaminos Ch. y J.L. Castejón Costa. Elaboración, análisis e interpretación de encuestas, cuestionarios y escalas de opinión. Serie: Docencia Universitaria-EEES. ICE/Vicerrectorado de calidad y armonización Europea. Universidad de Alicante.
- Anzola, M. O. (2003). Una mirada de la cultura corporativa. Editorial, Universidad externado de Colombia. Colombia.
- Arias, A. (1999). El Proyecto de Investigación: Introducción a la Metodología Científica (3era. Edición). Caracas: Episteme.
- Balestrini, M., (2006). Como se elabora el Proyecto de Investigación. (7º Ed.). Caracas, Venezuela. BL Consultores Asociados Servicio Editorial.
- Beckhard, R. (1969) Organization Development: Strategies and Models, Addison-Wesley, Reading, MA
- Bennis Warren B. Aportación de Warren B. Bennis a la Teoría del desarrollo organizacional. [Internet]. 2012 [citado 26 Abr 2016]. Disponible en: <http://tareasuniversitarias.com/aportacion-de-warren-b-bennis-a-la-teoria-deldesarrollo-organizacional.html>.
- Bennis, Warren (1973) Desarrollo organizacional: su naturaleza, sus orígenes y perspectivas, Fondo Educativo Interamericano, México.
- Brunet, L., (1999), El Clima de Trabajo en las Organizaciones, Definición, diagnóstico y consecuencias, Editorial Trillas.
- Buonacore, Domingo (1980) Diccinarito de Bibliotecología. (2 ed.). Buenos Aires, Argentina: Marymar.
- Burke, Warner (1994). Desarrollo Organizacional. Addison-Wesley Iberoamericana, México.
- Cartwright, Dorwin y Zander A. (1971) Dinámica de grupos. Investigación y teoría. Trillas, México.

- Chaparro Espitia, L. (2006). Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones: factores diferenciadores entre las empresas públicas y privadas. *Innovar*, 16(28), 7-32.
- Chávez, V., Ramírez A. (2004). Relación entre los tipos de Motivación Social y el Clima Organizacional. Tesis de Grado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.
- Cívicos J., A., y Hernández H., M., Algunas reflexiones y aportaciones en torno a los enfoques teóricos y prácticos de la investigación en el trabajo social, *Acciones e Investigaciones Sociales*, 23 (Ene. 2007), pp. 25– 55. Recuperada: dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2264596.
- Crainer, S. (1997) *Los 50 mejores libros de gestión empresarial*. Deusto, España.
- Dávila, J. & Romero, P., (2010). Relación entre el síndrome burnout y la percepción de clima organizacional en médicos del área de emergencia. Trabajo especial de Grado presentado ante la Universidad Católica Andrés Bello, para obtener el grado de Lic. En Relaciones Industriales. Caracas: UCAB.
- Dessler, G., (1997). *Organización y administración: enfoque situacional*. México: Editorial Prentice Hall.
- Escudero, T. (2003). Desde los test hasta la investigación evaluativa actual. Un siglo, el XX, de intenso desarrollo de la evaluación en educación. *Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa*, 9, 1. Consultado en marzo 30, 2007 en http://www.uv.es/RELIEVE/v9n1/RELIEVEv9n1_1.htm.
Revisión y análisis del Modelo de... (PDF Download Available). Available from:
https://www.researchgate.net/publication/220025586_Revisión_y_análisis_del_Modelo_de_Evaluación_Orientada_en_los_Objetivos_Ralph_Tyler_-_1950 [accessed Mar 30 2018].

- Ford, J.D., Ford, L.W. Decoding Resistance to Change, Harvard Business Review. 2009. Recuperado de: <https://hbr.org/2009/04/decoding-resistance-to-change>.
- Forehand, G.A., Gilmer, B., "Environmental variation in studies of organizational behavior". Pág. 361-382. Psychological Bulletin. 1964. Obtenido de: <http://climaorganizacional-quillermo.blogspot.com/2006/10/enfoque-del-modelo-parte-2.html>
- French, W. & Bell, C. (1996) Desarrollo Organizacional. Quinta edición. Pearson – Prentice Hall.
- Galbraith, J. (1977) Planificación de organizaciones, Fondo Educativo Interamericano, México.
- Garfield, Ch. (1994) Los Empleados son Primero. McGrawHill, México.
- Goleman, D. y Cherniss, C. (2005). Inteligencia emocional en el trabajo. Cómo seleccionar y mejorar la inteligencia emocional en individuos, grupos y organizaciones. Buenos Aires: Vergara.
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). Metodología de la Investigación (5ª Ed.), México, D.F., México. McGraw Hill Interamericana.
- Hurtado de Barrera, J., (2000), Metodología de la Investigación Educativa, Editado por la Fundación Sydal: Servicios y Proyecciones para América Latina, Tercera Edición, Caracas.
- Kubler-Ross, E. (1969). Del odio al amor, ¿cómo gestionar las emociones en procesos de Gestión del Cambio?. <http://tandemsd.com/del-odio-al-amor-como-gestionar-las-emociones-en-procesos-de-gestion-del-cambio/>
- Latorre, A., Rincón, D. del y Arnal, J. (2003): Bases Metodológicas de la Investigación Educativa. Experiencia S.L., Barcelona.

- Litwin, G. H. y Stringer, R. A. (1968). Motivation and organizational climate. Boston: Harvard University.
<http://manuelgross.bligoo.com/20121223-los-9-factores-que-determinan-el-clima-organizacional-segun-litwin-y-stinger>
- McGregor, D. (1969) El aspecto humano de las empresas. Diana, México.
- Meza B., A., & Lic. Carballada González., P. (2003). El Diagnóstico Organizacional; elementos, métodos y técnicas. Extraído de:
<http://www.infosol.com.mx/espacio/Articulos/Desde la Investigacion/El-Diagnostico-Organizacional-elementos.html#.VOTgVi43vZs>
- Mintzberg, Henry (1979), The Structuring of Organizations, Prentice Hall.
- Smith A. La Riqueza de las Naciones (1776). Extraído de:
<http://www.mailxmail.com/curso-enfoques-economicos-analisis-organizaciones-economia-mercado/division-trabajo-conceptos-1-2>
- Mústieles, D. (1993). "Las técnicas en el trabajo con grupos". Clínica y Análisis Grupal, 73.
- Raineri, A., Martínez Del C. A. Diagnóstico Organizacional un Enfoque Estratégico y práctico (1997). Extracto de la Revista Academia de la Universidad de Chile. 1997. N° 19. pp. 1 – 32.
- Ricou J. La Vanguardia, septiembre 2013. Extraído de:
<https://factorhuma.org/es/actualitat/noticias/10402-presion-laboral-iestresa-o-motiva->
- Rojas, R. (2006). Guía para realizar Investigaciones Sociales. México: Plaza y Valdés. S.A. de C.V. Extraído el 03 de Octubre desde
http://books.google.co.ve/books?id=INHY5YetxQC&pg=PA95&dq=marco+te%C3%B3rico&hl=es&ei=6UubTsXxNOb40gHI1aytBA&sa=X&oi=book_result&ct=bookthumbnail&resnum=3&ved=0CDwQ6wEwAg#v=onepage&q=marco%20te%C3%B3rico&f=false
- Robbins, S. (1999). Comportamiento Organizacional. (8ª ed.). México. Editorial Prentice Hall.

- Ruiz, M. (2014). Políticas Públicas en Salud y su impacto en el seguro popular en Culiacán, Sinaloa, México. [Blog Internet]. Venezuela. Recuperado de la Web: 07 de marzo de 2017.
<http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/mirm/indice.htm>
- Santalla, Z. (2015). Guía para elaboración formal de reportes de investigación. Segunda edición, Caracas. Publicaciones UCAB.
- Sayago, E (2002). *Diagnostico organizacional, medición de clima organizacional para distribuidora Polar Metropolitana S.A. y la elaboración de propuesta de mejora*. Trabajo especial de Grado presentado ante la Universidad Católica Andrés Bello. Estudios de Postgrado, para obtener al grado de Especialista en Desarrollo Organizacional. Caracas: UCAB. Publicado en la Biblioteca Virtual de la Universidad Católica Andrés Bello, bajo el número AAQ2636.
- Tejedor, F.J., García-Valcárcel, A. y Rodríguez, M^aJ. (1994). citados en: Perspectivas metodológicas de la evaluación de programas en el ámbito educativo. Revista de Investigación Educativa Vol. 18, nº 2, (2000).
[https://www.google.co.ve/search?q=\(Tejedor,+Garc%C3%ADa-Valc%C3%A1rcel+y+Rodr%C3%ADguez,+1994\).&spell=1&sa=X&ved=0ahUKEwinIPPI8qXXAhWLJCYKHcGcD-oQvwUlligA&biw=1133&bih=275](https://www.google.co.ve/search?q=(Tejedor,+Garc%C3%ADa-Valc%C3%A1rcel+y+Rodr%C3%ADguez,+1994).&spell=1&sa=X&ved=0ahUKEwinIPPI8qXXAhWLJCYKHcGcD-oQvwUlligA&biw=1133&bih=275)
- Tyler, R. (1950). *“Basic principle of curriculum and instruction”*. Chicago University, Chicago.
- Valarino E.; Yáber G. y Cemborain S. (2010). Metodología de la Investigación, Paso a Paso. México: Trillas.
- Vélez, M. A. G. (2016). Estudio de clima organizacional realizado en una ONG orientada a la protección de la infancia. Katharsis, (18), 141-164.
- Vizcaíno, Ana (2007). Estudio de Clima Organizacional dirigido al personal de la Alcaldía de Caroni (ALMACARONI). Trabajo Especial de Grado presentado ante la Universidad Católica Andrés Bello. Estudios de

Postgrado, para obtener el grado de Especialista en Gerencia de Recursos Humanos y Relaciones Industriales. Guayana.

Wheelen, T. y David H. (2007) Administración estratégica y política de negocios: conceptos y casos. 10 ed., Pearson, México.

ANEXOS

ANEXO 1

Cuestionario de Litwin & Stringer (1968) para la medición de Clima Organizacional

A continuación usted encontrará una serie de afirmaciones acerca de la Empresa en la que usted trabaja. Frente a cada una de ellas tendrá cuatro alternativas de respuestas que son las siguientes: Muy de acuerdo, De acuerdo, en desacuerdo, Muy en desacuerdo.

Deberá seleccionar con una X la alternativa que según su opinión describe con más exactitud la situación actual de la empresa.

La encuesta es anónima, sólo pedimos completar los datos presentados a continuación, los cuales resultan de gran importancia para nuestra investigación

Género : M ____ F ____

Nivel Educativo	<input type="checkbox"/>	Primaria / Bachiller
	<input type="checkbox"/>	Técnico Superior Universitario
	<input type="checkbox"/>	Universitario
	<input type="checkbox"/>	Postgrado
Cargo	<input type="checkbox"/>	Gerente / Líder
	<input type="checkbox"/>	Coordinador / Supervisor
	<input type="checkbox"/>	Especialista / Senior
	<input type="checkbox"/>	Analista /Asistente / Auxiliar

ESTRUCTURA		Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
1	En esta organización las tareas están claramente definidas				
2	En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas				
3	En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones				
4	Conozco claramente las políticas de esta organización				
5	Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización				
6	En esta organización no se tiene claro el nivel de reporte				
7	El exceso de, detalles administrativos impiden que las nuevas ideas sean tomadas en cuenta				
8	La productividad se ve afectada por la falta de planificación				
9	En esta organización no existen muchos papeleos para hacer las cosas.				
10	Nuestros jefes muestran interés porque las normas y procedimientos estén claros y se cumplan				
RESPONSABILIDAD		Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
11	No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces				
12	A mi jefe le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificando con el				

13	Mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado.				
14	En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo				
15	Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas.				
16	En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas.				
17	En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades				
RECOMPENSA		Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
18	En esta organización existe un sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.				
19	Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mejores que las amenazas y críticas.				
20	En esta organización hay muchísimas críticas				
21	Cuando cometo un error me sancionan.				
22	Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.				
DESAFIOS / RIESGOS		Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo

23	La filosofía de nuestra Gerencia es que si hacemos las cosas lentas pero eficientemente, a largo plazo progresaremos más.				
24	Esta organización ha tomado riesgos en ocasiones para estar delante de la competencia				
25	La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad				
26	La organización se arriesga por una buena idea.				
27	Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos.				
RELACIONES		Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
28	Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa.				
29	Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí				
30	Esta organización se caracteriza por tener un buen clima agradable y sin tensiones				
31	Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización.				
32	Las relaciones líder – colaborador tienden a ser agradables.				
COOPERACIÓN		Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
33	La Gerencia piensa que todo trabajo se puede mejorar				
34	En esta empresa, se nos exige un rendimiento muy alto en nuestro trabajo				

35	En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal				
36	La Gerencia piensa que si todas las personas están contentas la productividad marchará bien.				
37	La Gerencia muestra interés por las personas, sus problemas e inquietudes				
38	Aquí es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.				
39	Me siento orgulloso de mi desempeño				
ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO		Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
40	Mis equivocaciones son mal vistas por mis superiores.				
41	Los jefes hablan acerca de mis aspiraciones dentro de la organización.				
42	Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente una en la otra.				
43	Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil				
CONFLICTO		Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
44	En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.				
45	La actitud de nuestra gerencia es que el conflicto entre departamentos puede ser bastante saludable.				
46	Los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos				

47	Siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo con mis jefes				
48	Lo más importante en la organización es tomar decisiones de la manera más rápida posible				
IDENTIDAD		Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
49	Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización				
50	Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien				
51	Siento que no hay lealtad por parte del personal hacia la organización				
52	En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses				
GESTION DE LAS EMOCIONES		Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
53	Me entristece cuando un compañero se va de la empresa, bien sea a otra empresa o del país				
54	Nos cuesta confiar en los nuevos miembros que se integran al equipo de trabajo				
55	Cuando alguien renuncia, la vacante no es cubierta, y me siento sobrecargado de trabajo				
56	Las renunciaciones generadas promueven oportunidades de crecimiento interno				
57	Enseñar a mis nuevos compañeros de trabajo me cansa				
58	He sentido ganas de irme al ver que todos se van				

ANEXO 2

Formulario de Entrevistas Exploratorias para el personal gerencial de la Vicepresidencia de Procura de Empresas Cervecera.

Entrevistado: _____ Cargo: _____

Antigüedad en la Empresa: _____

Fecha: _____ Consultor: _____

Objetivo:

- Recolectar más información que nos permita profundizar y establecer mecanismos que para avanzar en el diagnóstico del problema de la investigación.

- Informar al cliente los próximos pasos que estaremos haciendo como consultor para aplicar los instrumentos que permitirán recolectar toda la data necesaria para analizarla, procesarla presentar los resultados y diseñar la intervención que sea necesaria.

Preguntas:

1. Cómo te sientes asumiendo el rol de líder de esta Unidad?
2. Cómo percibe usted que se siente tu equipo de trabajo en cuanto a: Liderazgo, comunicación, políticas de la empresa, identificación con la empresa, trabajo en equipo, rotación de personal que se ha venido dando?
3. Cuáles son los principales desafíos a los que se enfrenta tu equipo?
4. Qué opinas del clima laboral que se está presentando dentro de la unidad?
5. Qué elementos consideras que favorecen el clima laboral y cuáles crees que lo afectan negativamente?

6. Qué aspectos mantendrías, cambiarías y eliminarías de la gestión que se lleva a cabo dentro de la unidad?
7. Qué es lo que más te agrada en la VP?
8. Por qué te mantienes en la VP?
9. Cómo es el desarrollo de un día habitual en la VP?
- 10.Cuál es tu valor agregado para mantener un clima laboral positivo?
11. Cómo celebran los logros del equipo de trabajo?
12. Emplean alguna actividad en particular que promueva la sinergia positiva en el equipo?
13. Cómo es la comunicación entre departamentos? Y entre usted y su equipo?
14. Cómo se manejan los errores incumplimientos de objetivos tanto internamente como de cara a los otros departamentos?
15. Cómo considera el resto de la organización que es el clima laboral de la VP de procura?
16. A qué se debe?
17. Que hacen para que los vean así?

ANEXO 3

Propuesta Diagnóstico del clima organizacional de la Vicepresidencia de Procura de Empresas Cerveceras.

Caracas, 06 de Marzo del 2017

Mediante la presente nos permitimos presentar una propuesta técnica para la elaboración de un Diagnóstico de Clima Laboral para determinar cuáles son los factores que impactan positivamente el ambiente de trabajo de la Vicepresidencia de Procura de Cervecería Regional.

Esperamos que esta propuesta responda a las expectativas identificadas previamente y quedamos a su disposición para realizar especificaciones y ajustes para realizar la propuesta con estructuras de tiempo y económicas.

Atentamente

Nellybel Padilla

Simonetta Pallotta

Situación Actual

La Vicepresidencia de Procura de Empresa Cervecera, cuenta con una plantilla de 27 personas. Actualmente este departamento es considerado por el resto de la organización como la unidad que presenta el mejor clima organizacional y alineación. Aunque es un departamento muy sólido, en los últimos meses se han registrado varios egresos en la plantilla que han afectado la emocionalidad del equipo.

La empresa no cuenta con un programa de encuesta de Clima Organizacional.

La Gerencia de Desarrollo Organizacional requiere realizar un levantamiento de información para conocer cuáles son los disparadores del clima organizacional de la VP de Procura y poder replicarlos en las otras áreas.

Por otro lado, se amerita conocer que emocionalidad está teniendo el equipo de trabajo con los egresos que se han estado presentando en los últimos meses.

Propósito

El propósito del trabajo es realizar un diagnóstico que permita identificar cuáles son los factores que influyen positivamente en el ambiente laboral de la Vicepresidencia de Procura y cuáles son los disparadores en la emocionalidad de los trabajadores en el caso de los egresos de personal.

Objetivo General

Evaluar el clima laboral de la Vicepresidencia de Procura de Empresa Cervecera.

Objetivos Específicos

- a) Identificar cuáles son las conductas que influyen positivamente en el clima organizacional de la Vicepresidencia de Procura.
- b) Identificar cuáles son las oportunidades de mejora en el clima organizacional percibidas por los colaboradores de la Vicepresidencia de Procura.
- c) Determinar la percepción de la rotación del personal que tienen los colaboradores de la Vicepresidencia de Procura.

Propuesta Técnica

La medición del ambiente laboral está orientada a recolectar data que facilite información sobre aspectos fundamentales de la dinámica organización para conocer como es el comportamiento de los indicadores del quehacer específico de la organización y aportar tanto correctivos como refuerzos positivos.

En este sentido, un primer paso para conocer qué aspectos de la dinámica y mecánica del equipo de la Vicepresidencia de Procura impactan positivamente su ambiente laboral, es realizar una encuesta de clima Organizacional, utilizando el “Cuestionario de Clima Organizacional de Litwin y Stinger (1968)”, que mide las siguientes dimensiones: Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Desafíos, Relaciones, Cooperación, Estándares, Conflicto, Identidad.

Adicional a estas 9 dimensiones, se incluirá una relacionada a la rotación del personal, en la que se generarán preguntas para identificar qué aspectos de este tema está afectando a la plantilla actualmente.

De los resultados obtenidos de la encuesta, se tomarán las variables que tengan una evaluación mayor a 3,8, como variables que intervienen positivamente en el clima organizacional de esta área. Este resultado se presentará a un panel de expertos en la Empresa para que descartar aquellas variables que son comunes a otras áreas.

Para las variables diferenciadoras se prepararán encuestas para levantar información específica del hacer de la Vicepresidencia, para determinar las mejores prácticas.

Por otro lado, se aprovecharán los resultados de la encuesta para determinar las oportunidades de mejora presentes en la Vicepresidencia de Procura.

Actividades	Inversion en horas	en Recursos
Reunión con el cliente (definición de necesidades)	2	Consultoras, Gte. DO
Preparación del formato de observación	4	Consultoras
2 sesiones de observación De reuniones naturales de trabajo	2	Consultoras, 2 equipos de trabajo de la VP
Preparación Y validación de instrumento para cuestionario	40	Consultoras
Reunión con el cliente (dar a conocer avances)	2	Consultoras, Gte. DO
Aplicación del cuestionario	1h (1 semana)	Colaboradores de la VP de Procura
Análisis de las respuestas	40	Consultoras
Preparación del informe inicial	20	Consultoras
Presentación y validación de resultados por la GDO	1	Consultoras, Gte. DO

Creación y validación de instrumento para entrevistas	16	Consultoras
Aplicación de entrevistas (por participante)	1	Consultoras, participantes
Análisis de respuestas	40	Consultoras
Preparación del informe final	20	Consultoras
Presentación y validación de resultados por la GDO	1	Consultoras, Gte. DO

Sugerimos que la administración del cuestionario se realizara en formato electrónico y estará a cargo de los consultores en conjunto con la Gerencia de Desarrollo Organizacional

Por último, queremos subrayar la importancia de un tratamiento cuidadoso de los instrumentos de medición (validez y confiabilidad) para asegurar una información integra y representativa de la dinámica organizacional.

Estructura de Actividades

Las actividades para esta fase de diagnóstico serán las siguientes:

El total de horas invertidas por todos los recursos en este proyecto será de 190 hs/h

Cronograma de Actividades

La actividad tendrá una duración de 3 meses. Una vez aprobada las propuestas se realizará un cronograma de tallado.

	M1		M2				M3					M4
Semana	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1
Fase I – Inicio, Diagnóstico y Planificación de la Intervención												
Reunión Inicial con el Cliente												
Presentación de la propuesta de trabajo												
Creación de instrumentos												
Aplicación de instrumentos												
Análisis de información recolectada												
Entrevistas												
Análisis de información recolectada												
Presentación de resultados												

Nota. Elaboración propia

Propuesta Económica

La inversión a realizar por las 190 horas de trabajo para cumplir con los objetivos no tendrá un valor monetario por ser una contribución académica. Si la propuesta es aceptada ambas partes se comprometen a culminar el proyecto que tiene una duración académica de dos (2) trimestres.

ANEXO 4

Tabulación del cuestionario de Litwin y Stringer

				PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO																					
				ESTRUCTURA										RESPONSABILIDAD							RECOMPENSA				
Nivel Educativo	Cargo	Antigüedad	Sujeto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
Universitario	Técnico sin personal	Más de 2 años	1	4	4	3	4	2	2	2	1	3	3	3	3	3	2	2	4	2	2	3	3	1	1
TSU	Técnico sin personal	Menos de 1 año	2	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2
Postgrado	Administrativo	Menos de 1 año	3	4	3	4	2	3	4	4	2	3	3	3	2	3	3	2	2	2	3	3	2	2	3
Universitario	Técnico sin personal	de 1 a 2 años	4	3	2	3	2	2	2	3	3	2	3	2	2	3	2	3	2	2	2	3	3	2	2
Universitario	Técnico sin personal	de 1 a 2 años	5	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Universitario	Técnico sin personal	de 1 a 2 años	6	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2	3	3	2	2	3	3	1	2	3	2	2
Universitario	Técnico sin personal	de 1 a 2 años	7	3	3	4	3	3	4	3	1	3	3	1	4	4	3	2	4	3	1	3	2	2	1
Universitario	Técnico sin personal	Menos de 1 año	8	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	1	3	3	2	2
Universitario	Administrativo	Más de 2 años	9	2	1	4	3	4	4	2	1	1	4	3	2	4	4	2	4	3	1	1	3	1	1
Postgrado	Administrativo	Más de 2 años	10	3	3	3	2	1	4	2	1	3	3	3	2	3	3	2	2	4	2	3	1	2	2
Postgrado	Administrativo	de 1 a 2 años	11	3	2	4	2	3	4	3	1	3	3	2	3	4	3	2	2	2	1	2	2	2	2
Universitario	Técnico sin personal	Menos de 1 año	12	4	3	4	2	2	2	3	1	1	4	3	2	4	2	2	3	2	2	1	3	3	1
Universitario	Técnico sin personal	de 1 a 2 años	13	4	4	4	4	4	4	3	1	1	4	2	4	3	2	2	4	4	2	4	3	1	3
Universitario	Técnico sin personal	Más de 2 años	14	4	3	4	3	2	3	3	1	3	3	1	4	4	3	3	2	2	1	1	3	2	1
Universitario	Técnico sin personal	Menos de 1 año	15	3	3	4	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	1	2	3	2	2
Universitario	Técnico sin personal	Más de 2 años	16	4	4	4	4	4	4	2	3	3	4	4	4	3	2	3	2	2	1	3	4	1	2
Universitario	Técnico sin personal	Más de 2 años	17	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	1	4	2	3	3	4	2	1	3	1	2	2
TSU	Técnico sin personal	Más de 2 años	18	4	3	3	4	4	2	2	3	3	3	1	2	2	2	2	2	2	1	3	2	2	1
Universitario	Técnico sin personal	Más de 2 años	19	3	3	3	4	4	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	1	3	2	1	2
Universitario	Técnico sin personal	Más de 2 años	20	3	3	4	3	4	2	3	1	2	4	3	3	2	2	2	2	2	1	2	3	2	1
Universitario	Administrativo	Más de 2 años	21	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	3
Universitario	Administrativo	Más de 2 años	22	4	4	3	3	4	4	2	1	3	4	1	3	3	4	4	4	4	4	3	3	2	4
Universitario	Técnico sin personal	Más de 2 años	23	3	2	3	2	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	2	1
Promedio por pregunta				3,26	2,83	3,35	2,87	2,91	2,91	2,52	2,00	2,48	3,22	2,26	2,87	3,04	2,61	2,30	2,61	2,43	1,61	2,43	2,61	1,83	1,87
Percepción de la evaluación				Buena	Regular	Buena	Regular	Buena	Buena	Deficiente	Deficiente	Deficiente	Buena	Deficiente	Regular	Buena	Deficiente								

PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO																									
				RIESGO					RELACIONES					COOPERACION					ESTANDARES DE DESEMPEÑO						
Nivel Educativo	Cargo	Antigüedad	Sujeto	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	
Universitario	Técnico en personal	más de 2 años	1	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	4	4	4	2	2	4	
TSU	Técnico en personal	Menos de 1 año	2	2	2	3	3	2	3	2	3	1	3	3	3	2	3	2	2	3	2	4	2	3	
Posgrado	Gerencioso	Menos de 1 año	3	2	4	3	3	3	1	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	4	2	2	2	4	
Universitario	Técnico en personal	de 1 a 2 años	4	2	2	3	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	4	2	3	4	3	3	3	
Universitario	Técnico en personal	de 1 a 2 años	5	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	3	3	2	2	3	2	3	2	4	4	4	
Universitario	Técnico en personal	de 1 a 2 años	6	2	2	2	2	2	3	3	2	3	4	3	3	2	2	4	2	4	2	3	3	3	
Universitario	Técnico en personal	de 1 a 2 años	7	2	1	4	2	3	3	2	3	2	4	4	4	3	4	4	2	4	4	4	2	4	
Universitario	Técnico en personal	Menos de 1 año	8	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	
Universitario	Gerencioso	más de 2 años	9	1	1	2	2	3	3	4	3	2	2	3	3	4	4	1	4	4	4	4	2	3	
Posgrado	Gerencioso	más de 2 años	10	2	2	2	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	2	2	4	4	
Posgrado	Gerencioso	de 1 a 2 años	11	2	1	3	3	3	3	4	3	2	4	4	4	3	4	3	2	4	2	2	2	4	
Universitario	Técnico en personal	Menos de 1 año	12	3	2	4	2	2	3	1	4	3	2	4	1	3	4	2	4	3	4	4	3	2	
Universitario	Técnico en personal	de 1 a 2 años	13	1	1	4	2	2	2	4	2	2	4	4	4	3	4	4	4	3	2	4	2	4	
Universitario	Técnico en personal	más de 2 años	14	1	1	2	2	1	4	4	1	3	2	3	3	2	2	3	2	4	4	2	3	4	
Universitario	Técnico en personal	Menos de 1 año	15	2	1	3	2	2	3	2	3	2	3	3	3	2	2	3	2	3	2	2	2	3	
Universitario	Técnico en personal	más de 2 años	16	1	2	4	4	2	4	3	1	4	4	4	4	3	3	4	2	4	4	4	3	4	
Universitario	Técnico en personal	más de 2 años	17	3	1	3	3	1	1	4	3	4	4	4	2	2	3	3	3	4	4	3	4	4	
TSU	Técnico en personal	más de 2 años	18	2	2	2	2	2	3	3	3	2	3	3	4	3	4	4	2	4	2	4	2	4	
Universitario	Técnico en personal	más de 2 años	19	2	2	3	2	2	3	2	3	2	1	3	3	2	3	3	2	4	2	2	2	4	
Universitario	Técnico en personal	más de 2 años	20	2	2	3	2	2	2	3	2	4	3	3	3	2	2	3	3	4	4	4	4	4	
Universitario	Gerencioso	más de 2 años	21	2	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2	2	2	3	
Universitario	Gerencioso	más de 2 años	22	4	2	3	4	4	2	4	2	2	4	4	3	4	4	4	4	4	2	4	4	4	
Universitario	Técnico en personal	más de 2 años	23	2	2	2	2	2	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	2	3	2	2	3	3	
Promedio por pregunta				0,02	0,02	0,03	0,02	0,02	2,74	3,00	2,61	2,74	3,13	3,39	3,09	2,61	3,09	3,13	2,61	3,61	2,78	3,04	2,74	3,57	
Percepción de la evaluación				Deficiente	Deficiente	Regular	Deficiente	Deficiente	Deficiente	Buena	Deficiente	Deficiente	Buena	Buena	Buena	Buena	Deficiente	Buena	Buena	Deficiente	Buena	Regular	Buena	Regular	Buena

				PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO															
				CONFLICTO					IDENTIDAD				GESTION DE LAS EMOCIONES						
Nivel Educativo	Cargo	Antigüedad	Sujeto	44	45	46	47	48	9	19	29	39	10	20	30	40	48	52	
Universitario	Técnico sin personal	más de 2 años	1	2	2	1	4	2	3	3	3	4	4	3	4	2	4	2	
TSU	Técnico sin personal	menos de 1 año	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	
Postgrado	Estratégico	menos de 1 año	3	2	3	4	3	2	4	4	2	3	4	1	2	3	4	3	
Universitario	Técnico sin personal	de 1 a 2 años	4	2	1	3	3	3	4	3	4	4	2	2	3	1	3	2	
Universitario	Técnico sin personal	de 1 a 2 años	5	2	2	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3	3	4	3	
Universitario	Técnico sin personal	de 1 a 2 años	6	2	2	3	3	2	3	3	3	4	2	2	3	1	1	3	
Universitario	Técnico sin personal	de 1 a 2 años	7	3	1	3	4	3	4	3	4	2	1	3	1	1	4	2	
Universitario	Técnico sin personal	menos de 1 año	8	2	3	3	3	3	3	4	3	3	2	2	2	2	3	3	
Universitario	Estratégico	más de 2 años	9	1	1	3	4	2	4	3	4	2	4	2	4	3	4	4	
Postgrado	Estratégico	más de 2 años	10	1	2	4	3	1	3	3	4	3	4	3	4	2	2	2	
Postgrado	Estratégico	de 1 a 2 años	11	2	2	2	4	3	3	3	2	2	4	3	2	1	4	1	
Universitario	Técnico sin personal	menos de 1 año	12	3	2	2	2	3	2	4	2	4	4	4	4	3	3	1	
Universitario	Técnico sin personal	de 1 a 2 años	13	4	2	2	2	2	4	4	4	2	4	2	4	1	4	2	
Universitario	Técnico sin personal	más de 2 años	14	4	4	2	3	3	2	2	2	3	4	3	3	3	4	3	
Universitario	Técnico sin personal	menos de 1 año	15	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	2	4	1	4	3	
Universitario	Técnico sin personal	más de 2 años	16	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	1	2	2	4	4	
Universitario	Técnico sin personal	más de 2 años	17	2	1	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	1	4	2	
TSU	Técnico sin personal	más de 2 años	18	1	2	2	4	2	4	3	4	4	4	3	2	2	4	2	
Universitario	Técnico sin personal	más de 2 años	19	1	2	1	3	2	3	3	2	3	4	2	4	2	4	2	
Universitario	Técnico sin personal	más de 2 años	20	3	2	3	4	2	2	2	3	3	3	3	4	2	4	3	
Universitario	Estratégico	más de 2 años	21	2	2	2	3	2	3	2	4	2	3	3	2	3	3	2	
Universitario	Estratégico	más de 2 años	22	1	1	4	4	3	4	4	3	3	4	1	4	4	4	2	
Universitario	Técnico sin personal	más de 2 años	23	2	2	2	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	3	
Promedio por pregunta				2,22	2,04	2,61	3,26	2,35	3,22	3,17	3,09	3,04	3,22	2,39	3,04	2,04	3,43	2,43	
Percepción de la evaluación				Deficiente	Deficiente	Deficiente	Buena	Deficiente	Buena	Buena	Buena	Buena	Buena	Buena	Deficiente	Buena	Deficiente	Buena	Deficiente

ANEXO 5

Cronograma de Actividades

	Mes 1				Mes 2				Mes 3			
Semana	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Fase I – Inicio, Diagnóstico y Planificación de la Intervención												
Reunión Inicial con el Cliente												
Presentación de la propuesta de trabajo												
Creación de instrumentos												
Aplicación de encuesta												
Entrevistas Exploratorias												
Grupos Focales												
Fase II – Presentación de los resultados del diagnóstico												
Análisis de información recolectada												
Presentación de resultados												
Informe Final												