UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACION EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL GRUPO SERSECO

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello

Por:
ROSÁNGEL ZORAIDA GRATEROL MARTÍNEZ

Como requisito parcial para optar al grado de:

ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Realizado con la asesoría del Profesor: Oscar Giménez

Caracas, septiembre de 2011

DEDICATORIA

A mi Divino Maestro, guía y apoyo incondicional

A mi Gran Madre por sus enseñanzas que trascienden el tiempo y el espacio físico

A mi fe y capacidad para construir oportunidades

* * *

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por el impulso que me ha dado durante la realización de este trabajo y por su guía constante.

Al Grupo Serseco y sus directivos por abrirnos las puertas de su organización para hacer posible esta enriquecedora experiencia.

A los profesores Oscar Giménez y Ricardo Pettit por su valiosa asesoría y aportes.

A mi Coach y maestra quien me ha ayudado a descubrir nuevos caminos en mi desarrollo personal y profesional.

A mi compañera de consultoría Zaida Gutierrez por su apoyo y complemento. Formamos un excelente equipo.

A mis compañeros de consultoría, por sus aportes y por haber hecho de este tiempo una grata experiencia.

* * * * *

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACION EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

RESUMEN

El Grupo Serseco es una empresa venezolana de servicios de seguridad, en los últimos años ha transitado por una serie de cambios que obedecen a la necesidad y estrategia de crecimiento de esta organización, en este sentido el presente trabajo tiene como objetivo evaluar la percepción que tiene el personal administrativo del Grupo Serseco sobre el Clima Organizacional, en cuanto a las dimensiones: integración, comunicación, supervisión, estructura, condiciones y métodos de trabajo y compromiso, siguiendo los planteamientos del modelo de Litwin y Stinger de Clima Organizacional (1978).

La estrategia de investigación utilizada para este estudio, fué la investigación evaluativa ya que está enfocada a la descripción y explicación de una realidad para la generación de propuestas. Se aplicó un muestreo intencional, obteniendo así una muestra representativa de la población, Mendenhall (2007).

Para la determinación del diagnóstido de Clima Organizacional de esta organización se utilizó la triangulación de métodos cualitativos y cuantitativos, en este caso una encuesta de Clima Organizacional (adaptación del la encuesta EDOI de Psicoconsult) y Focus Group Gerencial, los cuales permitieron evaluar y valorar la percepción del personal administrativo constituido por 33 personas, sobre el funcionamiento estructural y dinámico de la organización y generar a partir de ello propuestas de mejoras que contribuyan a la eficiencia y optimo crecimiento de la organización. El resultado de este diagnóstico arrojó como fortalezas del Grupo Serseco las dimensiones de integración y supervisión, así como oportunidades de mejora en las dimensiones: condiciónes y métodos de trabajo, estructura y comunicación, siendo ésta última la de mayor impacto y relevancia y sobre la cual se plantearon las recomendaciones inmediatas.

Palabras clave: diagnostico, clima organizacional, integración, comunicación, supervisión, estructura, condiciones y métodos de trabajo, compromiso.

INDICE GENERAL

RESUMEN iv
INTRODUCCIÓN 7
CAPITULO I 9
EL PROBLEMA 9
JUSTIFICACCIÓN 11
OBJETIVOS 12
Objetivo General: 12
Objetivos Específicos: 12
CAPITULO II MARCO ORGANIZACIONAL 13
CAPITULO III MARCO TEORICO 15
1. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL 15
2. DEFINICIONES DE CLIMA ORGANIZACIONAL 16
3. CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL 26
4. DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL 28
5. ¿POR QUÉ MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL? 29
6. FASES EN LA MEDICIÓN DEL CLIMA Y ELABORACIÓN O ESCOGENCIA DEL INSTRUMENTO. 32
CAPITULO IV MARCO METODOLÓGICO 38
1. TIPO DE INVESTIGACIÓN 38
2. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN 38
3. POBLACIÓN Y MUESTRA 39
4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS 39
5. PROCEDIMIENTO 45
CAPITULO V ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS 50
1. CARACTERIZACIÓN DE LA MUESTRA 50
2. RESULTADOS CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL 51
3. RESULTADOS FOCUS GROUP 68
CAPITULO VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 84
CONSIDERACIONES ÉTICAS 89
REFERENCIAS 90
ANEXOS 92

INDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

Figura 1 Incidencia de los factores organizacionales en el comportamiento de sus miembros (tomado de Gonçalves).....16

Figura 2 Incidencia de los factores organizacionales en la percepción de sus miembros (tomado de Gonçalves).....17

Figura 3. Esquema de Clima Organizacional planteado por Andrew DuBrin.....21

Figura 4. Clima, conducta, estructura, procesos y desempeño organizacionales.....23

Figura 5. Los efectos del clima sobre la motivación excitada por la situación (tomado de Litwin y Stringer).....25

Figura - 6 Litwin y Stringer Modelo Clima Oraganizacional.....27

Figura 7- Adaptación Modelo Litwin y stinger (1978) – Graterol y Gutierrez 42

Grafico 1 - Promedios del Clima por dimensiones.....52

Grafico 2 - Promedios del Clima/ Dimensiones por Sede.....56

Grafico 3 - Promedios del Clima/ Dimensiones por Nivel de Cargo.....59

Grafico 4 - Promedios del Clima/ Dimensiones por Unidad.....61

Grafico 5 – Fortalezas Grupo Serseco: Preguntas abiertas cuestionario.....63

Grafico 6 – Oportunidades de mejora Grupo Serseco: Preguntas abiertas cuestionario...66

Tabla 1. Efectos del tipo de Motivación Excitada en la Satisfacción y el Desempeño....25

Tabla 2 – Datos Referenciales Encuesta Clima Organizacional.....46

Tabla 3 – Rango de corrección de resultados encuesta de Clima Organizacional.....51

Tabla 4 – Promedios del Clima por dimensiones.....51

Tabla 5 – Promedios Comparativos del Clima/ Dimensiones por Sede.....56

Tabla 6 – Promedios Comparativos del Clima/ Dimensiones por Nivel de Cargo.....59

Tabla 7 – Promedios comparativos del Clima/ Dimensiones por Unidad.....61

Tabla 8 – Frecuencia Fortalezas Grupo Serseco: Preguntas abiertas cuestionario.....63

Tabla 9 – Frecuencia Oportunidades de mejora Grupo Serseco: Preguntas abiertas cuestionario.....66

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo pretende abordar la valoración de uno de los aspectos más influyentes en la calidad funcional de las organizaciones, el ***Clima Organizacional.*** Generalmente entendemos que una organización está conformada por un grupo de colaboradores, con una estructura y un conjunto de objetivos que justifican su razón de ser; sin embargo, esta manera de definir a la organización omite la calidad funcional de los procesos y la forma como las personas se le vinculan, la perciben y como le afectan. Es allí que el concepto de Clima Organizacional, busca responder a este punto, el cual es altamente importante para explicar el funcionamiento de las organizaciones y su permanencia más allá de los indicadores tradicionales como son los de su rentabilidad y el nivel de sus utilidades.

Entre los objetivos está mostrar un enfoque de medición del Clima Organizacional en el Grupo Serseco, una empresa de servicios integrales de seguridad y de protección, para ello fue necesario revisar los estudios más resaltantes en este campo, establecer los objetivos y requerimientos de la empresa para realizar esta investigación, determinar un esquema y una definición que le fuese congruente. Todo ello implicó la búsqueda de una teoría que se adaptara a tales necesidades así como un instrumento para efectuar la medición y establecer las bases de evaluación de la data obtenida.

En el capítulo dedicado al Marco Teórico se hace una revisión del desarrollo progresivo del concepto Clima Organizacional y la instrumentación de su medición. Es importante resaltar que al respecto no existe un enfoque único, y mucho menos se pretende que su instrumento de medición se integre por el mismo conjunto de dimensiones. El instrumento de medición será efectivo en la medida que responda a un doble objetivo: a) que esté integrado por un conjunto de aspectos que representen las variables de mayor incidencia en el esquema funcional de la organización, y b)

que el instrumento cubra todos los requerimientos psicométricos para ser interpretado como una buena calidad de medida.

En el Capítulo de Metodología se muestra la aplicación de la base conceptual, la estructuración del instrumento de medición, elementos de resguardo de la calidad de medición, diseño muestral y elementos a controlar durante el proceso de recolección de la información.

En el Capítulo de Análisis de Resultados, se presentan los datos obtenidos del proceso de medición, así como su interpretación, relación con las bases teóricas, tanto por cada una de las dimensiones exploradas como por segmentación según los datos referenciales empleados para la detección de microclimas.

El Capítulo de Conclusiones y Recomendaciones contiene los principales hallazgos del diagnóstico en cuanto a las fortalezas y oportunidades de mejora de la organización y cómo podría enfocarse el proceso de cambio para la mejora del clima organizacional y por ende la salud de esta empresa, en términos de las relaciones de los colaboradores en la ejecución de sus procesos y como miembros de este sistema organizacional.

En el último apartado se expresa la consideración ética del diagnóstico, parte que se considera de suma importancia ya que en ésta se plasma el compromiso de confidencialidad de la información que se maneja de la empresa.

CAPITULO I
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

EL PROBLEMA

El Grupo Serseco es una organización venezolana que desde hace más de 20 años se ha dedicado a la prestación de servicios integrales de seguridad y de protección.

En conversaciones sostenidas inicialmente con el cliente se pudo conocer que se trata de un empresa familiar, que en los últimos tres años ha incrementado significativamente el volumen de sus ventas, redundando en un necesario crecimiento de la Organización, paralelamente a esto se han dado cambios en la estructura organizativa, cuya implantación no se ha comunicado formalmente al personal, lo que en su apreciación pudiera estar obstaculizando la integración de los subsistemas organizacionales.

Adicionalmente el cliente manifiesta que se ha presentado en la Empresa una alta rotación en el personal administrativo, siendo más marcada la tendencia en las áreas de Gestión Humana y Administración. Las entrevistas de salida reflejan barreras de adaptación del personal a la estructura organizacional.

Estos aspectos indicados por el cliente resultan de interés para su abordaje desde la perspectiva del Clima Organizacional considerando que se puede obtener mayor información para la verificación de la congruencia entre la percepción de la gerencia con la realidad de la organización. Según lo expresado por el cliente existe una situación organizacional que pareciera estar vinculada con aspectos particulares del Clima Organizacional, por lo que se estima conveniente abordarlo desde la perspectiva de los colaboradores del Grupo Serseco.

En este sentido se ha determinado explorar el Clima Organizacional del Serseco en las dimensiones de integración, comunicación, supervisión, estructura, condiciones y métodos de trabajo y compromiso del personal administrativo distribuido en las dos sedes ubicadas en Caracas.

La pregunta de investigación procedente de la situación actual de la organización es: **¿Cuál es la percepción del personal administrativo del Grupo Serseco en relación al clima organizacional, en aspectos como: comunicación, supervisión, estructura, condiciones y métodos de trabajo y compromiso del personal?**

JUSTIFICACCIÓN

Para la Consultoría en Desarrollo Organizacional un Diagnóstico del Clima Organizacional representa una valiosa herramienta para conocer el estado de la organización, a través de la percepción de sus colaboradores, y a su vez constituye un insumo valioso para la generación de cambio en pro de la salud organizacional.

Este estudio permite abordar las áreas de mejora del clima organizacional del Grupo Serseco en las dimensiones de: integración, comunicación, supervisión, estructura, condiciones y métodos de trabajo y compromiso, y además permitirá proponer acciones que contribuyan a la mejora organizacional, afianzadas en las fortalezas de la empresa, ya que de no ser atendidas las áreas críticas, la empresa corre el riesgo de disminuir el nivel de satisfacción y motivación de sus trabajadores, con repercusiones negativas en sus resultados y funcionamiento, afectando negativamente la proyección de crecimiento que la organización se ha establecido.

Adicionalmente este estudio contribuye con el afianzamiento del rol del consultor en DO, permitiendo generar soluciones que puedan ser aplicables a otras empresas del sector de seguridad.

OBJETIVOS

Objetivo General:

- Evaluar la percepción que tiene el personal administrativo del Grupo Serseco sobre el Clima Organizacional.

Objetivos Específicos:

- Identificar las Fortalezas y Oportunidades de Mejora que posee la Organización, a través de las apreciaciones de sus trabajadores.

- Identificar las dimensiones más críticas del clima organizacional en la organización.

- Determinar la percepción del Clima Organizacional por niveles de cargo, unidad administrativa y por sede, en el Grupo Serseco.

CAPITULO II

MARCO ORGANIZACIONAL

El Grupo Serseco es una organización venezolana que desde hace más de 20 años se ha dedicado a la prestación de servicios integrales de seguridad y de protección y la misma se encuentra constituida por:

- **Servicios de Seguridad Consolidados** (Serseco) dirigida a ofrecer asesoría y servicio técnico en todo lo referente a Seguridad Industrial, Comercial, Residencial y Personal de seguridad.
- **Serseco Protección** que ofrece Protección Física, mediante Servicios de Vigilancia y Custodia Industrial, Comercial y Ejecutiva.
- **Serseco International LLCcon** con sede en la ciudad de Miami (EE.UU.), se encarga de llevar a cabo las negociaciones internacionales del Grupo en la venta y distribución de los equipos de seguridad, que Serseco representa a nivel mundial, incluyendo marcas como Garrett (Detectores de Metal), Implementos de Seguridad y Dispositivos de Rayos X.

Serseco opera en nuestro país en dos sedes, ubicadas la primera en Los Chaguaramos y la segunda en Torre Humboltd, ambas en la ciudad de caracas, en las cuales laboran 31 colaboradores en las áreas administrativas y 240 en el área de operaciones en funciones de vigilancia y custodia.

Misión:

"Proveer productos y servicios especializados en seguridad integrada con los más altos niveles de calidad, ética y rentabilidad, que satisfagan los intereses de nuestros clientes, empleados y accionistas"

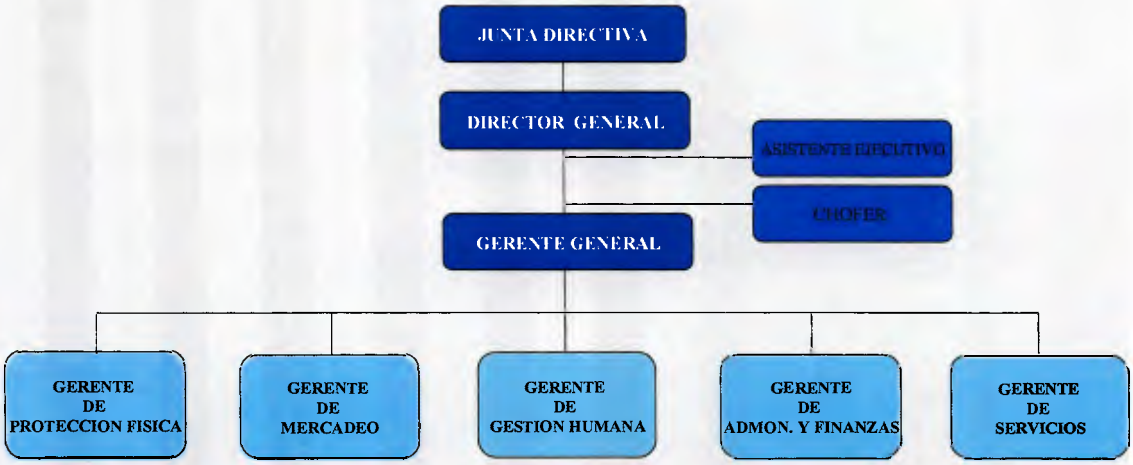
Visión:

"Ser el proveedor preferido de bienes y servicios de seguridad integrada garantizando la tranquilidad y confianza de los clientes"

Valores:

Responsabilidad, Honorabilidad y Honestidad "Son los valores que nos representan como equipo y que, reiteramos en el cumplimiento íntegro, de los compromisos adquiridos con clientes y aliados, a la par de brindar el mejor esfuerzo para contribuir con el desarrollo de nuestro país."

Organigrama Grupo Serseco:



CAPITULO III
MARCO TEÓRICO

1. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

El punto de partida para cualquier intervención en una organización, según Cummings y Worley (2005) "es el proceso de averiguar cómo funciona la compañía en el momento actual y de recabar la información necesaria para diseñar las intervenciones del cambio".

Es la realización del diagnóstico el que permitirá obtener información sobre el estado actual de la organización, es un proceso que permite conocer el funcionamiento actual de un sistema, basado en la recopilación de información sobre las operaciones actuales, hacer un análisis de esta información y obtener conclusiones para el cambio y mejoramiento potencial como lo plantean Cummings y Worley (2005).

Para este proceso se hace necesario contar con un modelo de diagnóstico, que permita al equipo consultor saber qué información recopilar y cómo analizarla, entendiendo que los modelos de diagnóstico según Nadler (2001) son esquemas conceptuales que nos permiten conocer a la organización. La escogencia del modelo de diagnóstico depende de diferentes factores, pero el elemento central es la manera en que es percibida la organización en términos de su funcionamiento.

En la búsqueda de entender en mejor forma a las organizaciones, la participación de las personas y su interrelación, han surgido una serie de conceptos explicativos de este fenómeno organizacional, uno de estos conceptos es el de ***Clima Organizacional***. Para definir este concepto han surgido múltiples definiciones e interpretaciones, muchos le adjudican una alta importancia y otros tanto son sumamente críticos a quienes lo enaltecen. Adicionalmente, existen pugnas teóricas entre

conceptos que rivalizan sobre explicaciones o motivos de estudio que en momentos parece que se solapan o se complementan.

En este capítulo revisaremos los planteamientos de mayor relevancia orientados a la definición de Clima Organizacional y sus características; así como las investigaciones más trascendentes vinculadas con el tema. Igualmente, será propicio contrastar los conceptos organizacionales vinculados al Clima y los recursos que permiten un mejor aprovechamiento de su medición.

2. DEFINICIONES DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Desde que este tema despertara interés de los estudiosos, se le ha llamado de diferentes maneras: Ambiente Laboral, Atmósfera Organizacional, Clima Organizacional, etc. Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo. De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

Figura 1 Incidencia de los factores organizacionales en el comportamiento de sus miembros (tomado de Gonçalves)

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, Figura 1, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales (Schneider y Hall, 1982).

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima, completando el circuito, Figura 2.

Figura 2 Incidencia de los factores organizacionales en la percepción de sus miembros (tomado de Gonçalves)

Consideramos necesario realizar una revisión de la evolución de la concepción teórica de Clima Organizacional y los principales modelos que han surgido con la intención de representar esos planteamientos. Este camino debe conducirnos finalmente a una mejor comprensión de los objetivos de la razón de ser del constructo y su manifestación práctica, acercándonos a la precisión de su concepción en una situación aplicada.

Luc Brunet (1987) en su compilación sobre los estudios de Clima Organizacional refiere que es Gellerman quien en 1960 introduce por vez primera el término en la publicación de su libro "Personas, problemas y beneficios". Sin embargo, es indiscutible que las raíces de este constructo se vinculan con Kurt Lewin (1951). Para Lewin la actuación de un individuo en una organización es una función de las características de la persona y su entorno:

$$C = f(P \cdot E)$$

En esta relación funcional (**f**) Lewin destaca la importancia del entorno social (**E**) sobre la persona (**P**), entendiendo que el comportamiento (**C**) de un individuo en una organización depende tanto de sus características físicas y psicológicas como de la influencia que sobre éste tenga su percepción del ambiente organizacional y sus componentes. El efecto dinámico de esta interacción como explicativo de la conducta

del individuo, planteado en la tesis de Lewin es cada día más compartida por los teóricos, quienes entienden que el comportamiento de las personas está afectado por los factores situacionales, y, por tanto, es altamente importante definir esas características de la manera más precisa posible. El interés por la definición y medición del clima es una expresión que persigue clasificar y conocer esos factores situacionales.

Una interpretación actualizada del planteamiento teórico de Lewin, nos conduciría a entender que el clima es una función de la percepción que tiene la *persona* de su entorno organizacional, las características que tiene el *entorno* de la organización y la mutua *interacción* de ambos.

Una visión relacionada y anterior al planteamiento de Lewin, es la expuesta por Sherif (1936, citado por Katz y Kahn, 1981 p. 317) al señalar *"la posición que se tenga en el espacio social determina nuestro modo de pensar"*, en este axioma es entendido que el hombre se encuentra en una posición determinada en el espacio y en el tiempo sociales y las normas del juicio se ven, en consecuencia afectadas por ello, *"los factores y estructuras del sistema organizacional producen un clima determinado en dependencia de la percepción de estos por parte de sus miembros"* Salazar y Guerrero (2009). En este sentido el clima resultante induce a los miembros de la organización a tomar determinados comportamientos. Según Salazar y Guerrero (2009), *"estos inciden en la actividad de la organización y, por tanto, en su sentido de pertenencia, la calidad de los servicios que prestan, así como en su efectividad, eficiencia, eficacia, impacto social y en el desempeño general de la organización"*.

Este planteamiento es altamente congruente con buena parte de las definiciones que hoy se formulan sobre Clima organizacional.

G.A. Forehand y B.V. Gilmer (1964, citado por Gibson, Ivancevich y Donelly, 1983 p. 528) aportan una definición de clima organizacional que representó para su momento una concepción innovadora, expresándola como:

> *"el grupo de características que describen a una organización y que (a) la distinguen de otras organizaciones; (b) son de permanencia relativa en el tiempo; (c) influyen en la conducta de las personas en la organización.*

Para Tagiuri (1968, citado por Luthans y Kreitner 1991, p.240), en sus exploraciones orientadas a la construcción de un concepto de clima lo define como:

> *"el clima organizacional es una calidad relativamente permanente del medio ambiente interno de una organización que:*
>
> *a) Lo experimentan sus miembros,*
> *b) Influye en la conducta de éstos, y*
> *c) Se puede describir en términos de los valores de un conjunto particular de características (o atributos) de la organización.*

Tagiuri entiende que el clima es un concepto similar al de la personalidad en el hombre, conformado por un conjunto de variables situacionales que puede ser modificado como producto de una intervención. Tagiuri interpreta que si bien el clima tiende a mantener su condición en el tiempo, éste es menos estable de lo que representa la cultura que si es un valor de mayor permanencia. El trabajador de una organización tiene una percepción del conjunto de características, aptitudes y otras variables que lo conforman, estas cogniciones afectan su comportamiento ya que estas afectan sus expectativas y actitudes.

Aunque Tagiuri entiende que el clima afecta a los integrantes de la organización, también considera que los integrantes de la organización contribuyen a su conformación. También es interesante la consideración que hace el autor, en cuanto a que considera que la forma como el clima afecta al trabajador es independiente de la tarea que realiza, y por tanto puede generar diferente repercusión para quienes tienen una misma labor; quizás esto se explica porque las personas difieren en sus necesidades y variados niveles de deseabilidad.

Litwin y Stringer (1968) en su estudio, sobre "Motivación y Clima Organizacional (citado por George Litwin 1977, Psicología de las Organizaciones. pp. 111-124), exponen una de las definiciones de clima organizacional más divulgadas y referidas por otros autores, definiéndola como:

> *"El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que a) perciben o experimentan los miembros de la organización y b) influye sobre la conducta de éstos".*

Esta definición se observa que se plantea en términos pasivos para los miembros, quienes resultan afectados por la organización pero no entendido como partes interactuantes de mutua influencia.

Pritchard y Karasick (1973) compilan algunas definiciones y hacen su adición para explicar el constructo, en la línea de los aportes de Forehand y Gilmer, de Tagiuri, así como de Litwin y Stringer; coherente con este enfoque lo autores aprecian que el clima organizacional es:

> *"una cualidad relativamente duradera del ambiente interno de una organización y que la distingue de otras organizaciones; a) resulta del comportamiento y las políticas de los miembros de la organización, especialmente de la alta gerencia; b) que es percibida por los miembros de la organización; c) que sirve como base para interpretar la situación; y d) actúa como una fuente de presión para dirigir sus actividades".*

En 1974 Andrew DuBrin (citado por Chiavenato, 1983 p.75), expone un esquema que guarda una alta vinculación con el modelo expuesto por Likert, contemplando a las Variables de Entrada, Salidas Intermedias, y Salidas Finales, formulándolo de una manera más sencilla como puede observarse en la Figura 3.

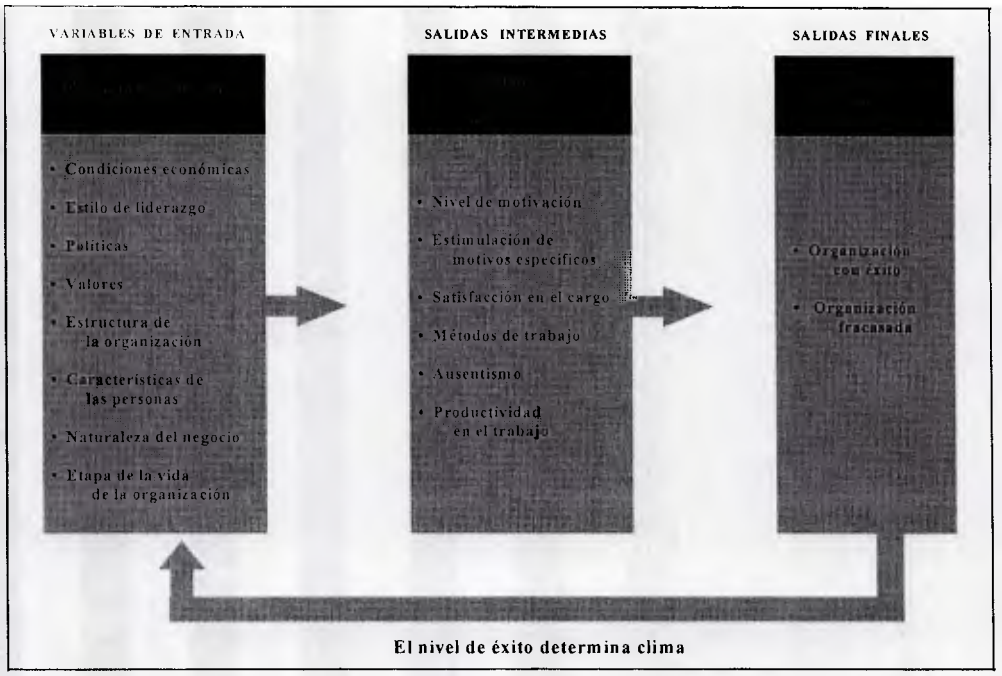


Figura 3. Esquema de Clima Organizacional planteado por Andrew DuBrin.

Schneider y Snyder (1975, p. 319) en la línea de interpretación de clima organizacional como el efecto sobre sus miembros lo definen y operacionalizan bajo el entendido que:

> *"El clima organizacional está conceptualizado como una característica de la organización el cual está reflejado en las descripciones hechas por los empleados de las políticas, prácticas y condiciones las cuales existen en el medio ambiente de trabajo"*

Isabel de Val Pardo (1987), aporta su definición de clima actualizando elementos anteriormente referidos por Likert, pero considerando un doble o hasta triple efecto diferencial de las variables que lo integran. Ella señala que el clima es tanto un atributo de la persona como de la organización a la que pertenece, entendiendo que está conformado por variables del entorno, personales y de resultado. Desde este ángulo, el clima es el resultante de una conjunción de percepciones múltiples de los atributos que integran a un sistema organizacional. Esto explica que las diferentes estructuras generan distintos climas, así como internamente se producirán variantes del clima. La autora concluye que se pueden diferenciar tres tipos de niveles de clima:

el primero global o macro; el segundo a nivel de grupo (micro); y por último uno de carácter individual o psicológico.

Un interesante enfoque contempla J.M. Villegas (1991, p.272), al extender lo límites de la definición de clima contemplando el efecto que este pueda tener a personas que son externas a la estructura directa de quienes dependen jerárquicamente de la organización, como es el caso de los clientes de la empresa. En este sentido refiere al clima organizacional como:

> *"el conjunto de percepciones puestas de manifiesto por sus miembros, tanto directivos como administrativos y operativos, y por sus clientes y relacionados sobre una variedad de características organizacionales que les afectan y que modifican el ambiente general en que interactúan".*

Con un enfoque que igualmente extiende el concepto de clima a niveles más allá de la organización, Hershberger, Lichtenstein y Knox (1994, p. 26), lo definen como: *"el conjunto de atributos específicos de una organización que puede interpretarse por la forma como el ente se vincula con sus miembros y con su ambiente".*

Los autores refieren que aunque cada organización tiene sus propios objetivos que le identifican y caracterizan, cada uno de sus miembros refleja diferencias en cuanto a como percibe y conforma una noción propia de la interpretación de esas características.

En un buen intento de vincular el conjunto de variables Conductuales, de Estructura y de Procesos, como elementos que explican el clima organizacional y por ende el nivel de desempeño individual, grupal y organizacional, Gibson, Ivancevich y Donnelly (1987, p. 529), grafican esta relación aunque entienden que estas variables explicativas de clima no son constantes a todas las organizaciones.

Figura 4. Clima, conducta, estructura, procesos y desempeño organizacionales (tomado de Gibson, et al., p. 529)

Caso práctico:

En los estudios de clima es frecuente conseguir las referencias de las investigaciones de Litwin y Stringer (1968), en la que vinculan el clima organizacional con la variable ***motivación*** y su repercusión en la ***satisfacción*** y la ***calidad de desempeño.***

A continuación citaremos un estudio realizado por estos dos teóricos, y refiere que se integraron tres grupos que simularon organizaciones comerciales, cada una con 15 miembros, la variable independiente era el ***estilo de liderazgo.***

La tarea consistía en construir modelos en miniatura de torres de radar y de armas operadas por radar, utilizando para ello juegos de armar.

Los tres grupos se identificaron de acuerdo a los estilos de liderazgo, como Organización A: Radar británico, Organización B: Radar direccional, y Organización C: Radar de Trayectoria; a continuación se indican los aspectos básicos de funcionamiento de caga grupo:

Organización A: Radar británico. Funcionamiento como una estructura formal; asignación rígida de roles; insistencia en la seriedad, orden y status; comunicaciones sólo en sentido vertical; reforzamiento de línea de acción donde la calidad segura es más importante que la innovación. Se alentó el comportamiento en una estructura de motivación de poder y buscando reducir las necesidades de logro y afiliación.

Organización B: Radar direccional. Funcionamiento de estructura informal y flexible, fortalecimiento de conductas cooperadoras y amistosas, de lealtad grupal, trabajo en equipo y toma de decisiones en grupo. Los directivos debían estimular el desarrollo, el bienestar y la ayuda, se procuró que los integrantes se conociesen bien. Se estimuló una motivación de carácter afiliativo y una sensación de unidad de grupo, no se afectó la necesidad de logro pero se buscó reducir los elementos de poder.

Organización C: Radar de trayectoria. Se valoró la productividad elevada, se orientó a los integrantes para que fijasen sus propias metas y responsabilidades personales. Se reforzó la innovación y creatividad, otorgándose recompensas para los mejores trabajos y actuaciones, procurándose un sentimiento de orgullo y de trabajo en equipo organizacional; no se dieron indicaciones en cuanto a formalidades comunicacionales. En general se motivo la necesidad de logro, sin buscar afectar las necesidades de poder y afiliación.

Hallazgos: Las observaciones al comportamiento de los tres grupos refieren que la ***Organización***, se caracterizó por aislamiento, formalidad y situaciones conflictivas no resueltas. Su clima se definió como restrictivo, conservador, frío, formal y con múltiples situaciones de conflicto. ***La Organización B***, estructuró normas de amistad e igualdad. Su clima se apreció reposado, amigable, muy poco estructurado y

personalmente satisfactorio. ***La Organización C***, se caracterizó por sus altos niveles de actividad, trabajo en equipo, competencia positiva y disfrute de su trabajo. El clima se apreció como poco estructurado y estimulador de las iniciativas.

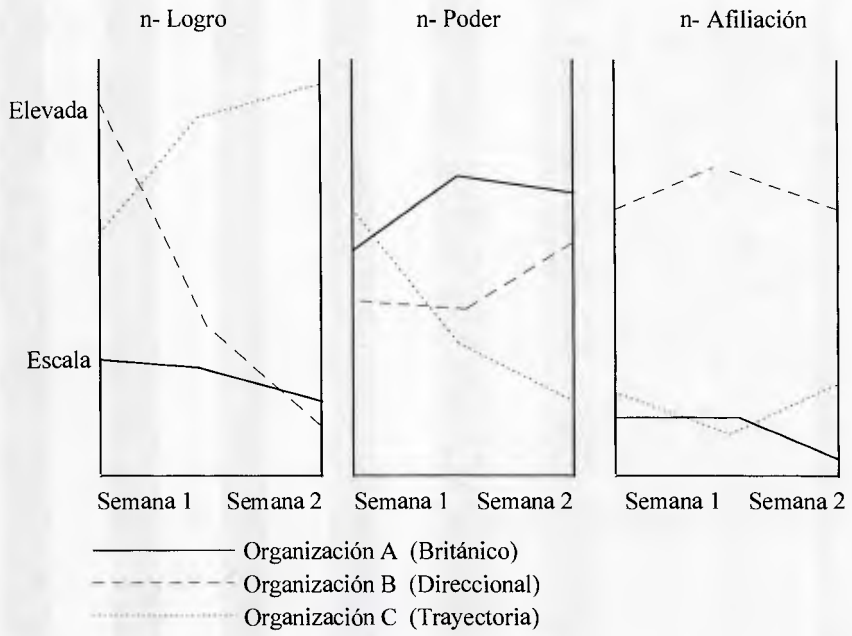


Figura 5. Los efectos del clima sobre la motivación excitada por la situación (tomado de Litwin y Stringer)

En resumen, en el siguiente cuadro tomado de Litwin (p.123) se contrastan los niveles de motivación estimulados y sus efectos en la satisfacción y el desempeño.

Organización	Motivo / Excitado	Satisfacción	Desempeño
A. Radar Británico	*n*- Poder	Baja	Bajo
B. Radar Direccional	*n*- Afiliación	Elevada	Bajo
C. Radar de Trayectoria	*n*- Logro	Elevada	Elevado

Tabla 1. Efectos del tipo de Motivación Excitada en la Satisfacción y el Desempeño.

Adicionalmente, Litwin y Stringer presentan un conjunto de conclusiones que resultan altamente interesantes sobre la repercusión del clima y por ende la importancia de considerarlo al momento de analizar el funcionamiento de las organizaciones y su repercusión en sus integrantes, estas son:

1. Se pueden generar diferentes tipos de clima variando el estilo de liderazgo y aunque estos climas se pueden crear con relativa rapidez su permanencia en el tiempo es estable.

2. Cada tipo de clima en la organización tendrá un efecto significativo en la motivación de sus miembros y por consiguiente sobre sus niveles de satisfacción y desempeño.

3. El clima organizacional de una empresa puede provocar cambios en las personas aun en los rasgos de la personalidad. Esta conclusión es tentativa, pero se evidenció en las personas participantes en el experimento al revelar cambios significativos en la prueba de personalidad utilizada antes y después de la experiencia.

4. La evaluación y comprensión del clima permitirá estudiar los procesos de administración de las empresas, el efecto de sus estilos sobre las personas, el desempeño de las organizaciones y la salud de éstas.

3. CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.

- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

De acuerdo a estas consideraciones, Litwin y Stinger (1978) proponen el siguiente esquema de Clima Organizacional: Modelo de Clima Organizacional utilizado en este trabajo.

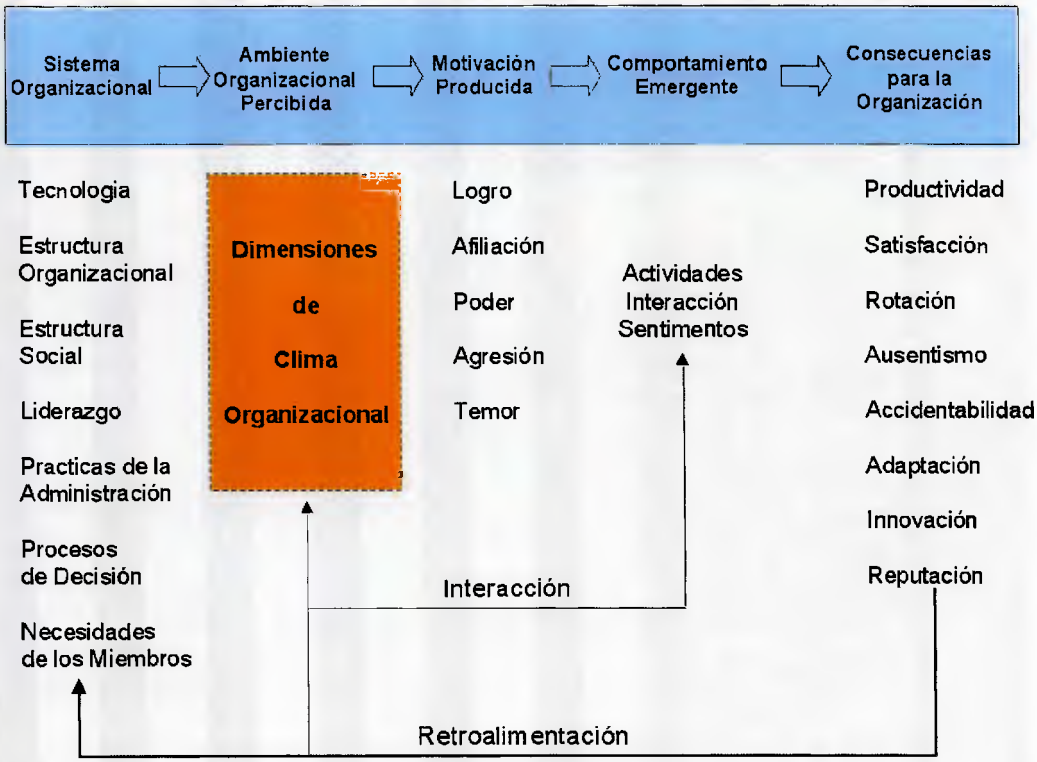


Figura - 6 Litwin y Stringer

Desde esa perspectiva el Clima Organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el Clima Organizacional se mide la forma como es percibida la organización. Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

4. DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Como resultado de análisis teóricos y de sus estudios Litwin y Stringer construyeron un instrumento de medición de clima, que conforman un índice estructurado por nueve dimensiones, estas son: *Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Desafío, Relaciones, Cooperación, Estándares, Conflicto e Identidad.*

ESTRUCTURA: Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

RESPONSABILIDAD: Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

RECOMPENSA: Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

DESAFIO: Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. La medida en que la

organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

RELACIONES: Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

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. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

ESTANDARES: Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.

CONFLICTOS: Es el sentimiento de los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

IDENTIDAD: Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Lo más relevante de este enfoque es que permite obtener, con la aplicación de un cuestionario, una visión rápida y bastante fiel de las percepciones y sentimientos asociados a determinadas estructuras y condiciones de la organización.

5. ¿POR QUÉ MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL?

"Si algo existe, existe en alguna medida y por tanto puede ser medido", esta frase de R.L. Thorndike representa el reto psicométrico de medir cualquier constructo dependiendo de cómo lo definamos; sin embargo este interés recobra una mayor relevancia cuando nos planteamos objetivos vinculados con la intención de medir, es

importante que revisemos los objetivos que pueden estar relacionados con la medida y estudios de clima. En relación con este punto Luc Brunet (1987, p. 20), refiere que:

> *"se vuelve importante para un administrador el ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones:*
>
> **1.** *Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.*
>
> **2.** *Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.*
>
> **3.** *Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir."*

Esta síntesis de Brunet recopila en buena parte las motivaciones lógicas para el estudio de clima. A esto es conveniente agregar que si bien el estudio de clima puede ser útil, también es importante considerar que toda consulta que implica la solicitud de percepciones de los miembros de una organización genera expectativas.

Es importante señalar que el estudio de clima debe realizarse bajo el entendido que se planifica una intervención en función de los resultados, en particular cuando el estudio se realiza por primera vez. Resultará altamente inconveniente y muy negativo, que se realice un diagnóstico de clima organizacional cuyos datos sean tomados sólo a título contemplativo y que no se generen procesos de ajustes y generación de los cambios necesario con orientación positiva y no de carácter retaliativo

Si enlazamos que la realización del estudio implica una acción posterior, es importante que adicional a que el instrumento utilizado cubra los requerimientos de orden psicométrico, es fundamental que el enfoque de la medición facilite información útil que pueda analizarse en términos de hacer sencillo el proceso de intervención, desde el análisis de los ítems, las dimensiones medidas, la conformación de índices y sus cruces con los distintos elementos de estratificación.

J.M. Villegas (1991, pp. 275-276), como producto de sus análisis, señala siete razones de utilidad que reporta la información proveniente de los estudios de clima para la gerencia de la empresa, ellos son:

- *"Para evaluar la adecuación si la fuerza de trabajo se está utilizando, en la forma más adecuada en relación con los objetivos de la organización.*
- *Para determinar la propensión y factibilidad para introducir procesos de cambio relacionados con el ambiente general de la empresa.*
- *Para identificar áreas de cambio organizacional, que sean las más convenientes para asegurar el éxito de ciertos programas especiales orientados a medir la satisfacción en el trabajo.*
- *Para medir el grado de aceptación o rechazo de actividades o programas diseñados para incrementar la efectividad organizacional.*
- *Para identificar problemas actuales o potenciales en áreas de comunicaciones, motivación y toma de decisiones.*
- *Para evaluar el nivel de clima en función de parámetros que permitan compararlo con el de un universo mayor dentro del sector industrial en que se actúa.*
- *Para determinar niveles de autonomía funcional e independencia en el desempeño, con el fin de evaluar grados de delegación en los procesos de toma de decisiones".*

Las mediciones de clima son particularmente útiles como elementos de referencia y seguimiento de los procesos de cambio introducidos en la organización. Estos resultados permiten que los numerales resultantes sean la expresión de los cambios generados y trascender las apreciaciones intuitivas, anecdóticas o referenciales.

Con respecto a la frecuencia con la que deben realizarse los estudios, Hampton, Summer y Webber (1990), refieren que la evaluación de clima debe llevarse a cabo cada seis meses. Un esquema que sugieren para evitar los posibles problemas de una

aplicación demasiado frecuente, es el de determinar dos o más grupos representativos de miembros, para que cada grupo llene un solo cuestionario en el término de un año. Particularmente considero que la organización puede vivir situaciones particulares, tales como procesos importantes de intervención o de cambio, que requieran la repetición de estudios con relativo poco tiempo, pero un período natural es el de una medición anual.

Otra consideración importante es la referente al uso de un instrumento exclusivo para la organización o el empleo de un elaborado para diversas instituciones. Brunet (1987) refiere al respecto, que el primero facilita el análisis de los efectos de clima en estudios longitudinales, aparte de que podemos imaginar que tendrá una mayor trascendencia para responder a sus particularidades de la organización. El esquema de emplear un instrumento común a otras empresas permitirá estudios comparativos con otras organizaciones, adicionalmente tendrá como ventaja su más inmediata puesta en práctica, el conocimiento previo de sus bondades psicométricas y supone un menor costo de implementación.

6. FASES EN LA MEDICIÓN DEL CLIMA Y ELABORACIÓN O ESCOGENCIA DEL INSTRUMENTO.

El proceso de medición del Clima Organizacional, guarda la complejidad propia de la situación de medición de todas las variables psicológicas, un posible esquema a seguir en este objetivo, se facilita cuando podemos desglosar las fases que deben cumplirse para este objetivo de medición.

En la presente propuesta se consideran ocho fases para la fundamentación y desarrollo de la medición, la construcción del instrumento, el análisis de resultados y las decisiones en función de las mediciones, estas son (Feliú 1996):

1. ***Definición de Objetivos***: Persigue esclarecer el motivo organizacional que promueve realizar esta medición y el uso de sus resultados.

2. ***Escogencia de Dimensiones***: Se busca determinar el conjunto de dimensiones o variables que son relevantes para explicar el clima en la organización.

3. ***Apoyo Teórico***: Tiene como objetivo establecer el fundamento teórico al conjunto de variables a medir, a fin de definirlas y facilitar su análisis interpretativo.

4. ***Escogencia del Enfoque del Instrumento***: Dirigida a determinar la modalidad del instrumento, así como los elementos de contrastación tanto del propio instrumento como de los datos que surgirán de su aplicación.

5. ***Construcción y Evaluación de Estímulos***: Implica tanto la elaboración como la evaluación cualitativa de los ítems del instrumento, debe garantizar tanto la satisfacción de la Validez de Contenido, como una aplicación piloto que evalúe el funcionamiento de las instrucciones y la comprensión de los ítems.

6. ***Aplicación del Instrumento***: Esta fase requiere la atención de la uniformidad de procedimientos en la aplicación y el control de variables intervinientes que pueden afectar tanto a la calidad del instrumento como a la distorsión de los objetivos de medición.

7. ***Corrección y Análisis***: Contempla tanto la determinación de las propiedades psicométricas cuantitativas del instrumento como el poder discriminativo que tiene en su propósito de uso y el estudio de los resultados.

8. ***Conclusiones***: Contempla tanto las consideraciones sobre los resultados, como las decisiones sobre la posible instrumentación de procesos de cambio.

En forma más específica cada una de las referidas fases cubre los siguientes objetivos y actividades:

1. **Fase de Definición de Objetivos:** Esta fase busca dar respuesta a las inquietudes y al interés organizacional, por conocer de manera objetiva, sobre las características funcionales de la que tienen una apreciación intuitiva e indiferenciada. En esta fase es importante y útil la participación del consultor externo, a fin de apoyar en la determinación de cuál es la intención organizacional para adelantar esta medición, y clarificar otras preguntas básicas, tales como; ¿qué se quiere saber?, ¿qué preocupaciones existen?, ¿qué se proyecta hacer una vez que se cuente con la información?, ¿cómo se plantean la organización ideal?, ¿qué efectos de cambios le gustaría percibir en el futuro de la organización?, es decir, ¿hacia dónde se quiere ir?. Una vez que estas interrogantes estén definidas, se podrá discutir el tema con mayor amplitud, conocer de experiencias en otras organizaciones y revisar opciones de medición.

2. **Fase de Escogencia de Dimensiones:** Es importante realizar una primera exploración de las posibles dimensiones que definirán el clima. Para lograr eficientemente este objetivo, es importante realizar una actividad de taller de análisis en la organización, que se oriente a establecer y definir estas dimensiones. Este análisis debe contemplar la participación de directivos de la organización y a quienes conducen los planes estratégicos o de desarrollo organizacional, así como algún otro participante en condiciones de señalar aportes importantes en esta búsqueda. Para determinar las dimensiones, será importante responder a interrogantes, tales como; ¿qué problemas funcionales se observan?, ¿cuáles dimensiones son altamente importante en la rama industrial o comercial de la organización?, ¿cuáles son los aspectos críticos que afectan el funcionamiento organizacional?, ¿qué procesos organizacionales han requerido alguna atención especial? La respuestas a estas interrogantes permitirán acercarnos a estas dimensiones, que en principio, en el taller de análisis, a título individual son señaladas en forma nominal y así enriquecer la posible

lista de dimensiones supuestamente explicativas. Una vez que se culmine esta relación, entonces pueden ser modificadas, fusionadas, eliminadas o contemplar nuevas adiciones, para ser luego ser ordenadas en cuanto a su importancia y peso organizacional. Ya jerarquizadas, en una actividad grupal, se deben definir lo que se entiende por ellas y sus representaciones observables, nuevamente aparecerán fusiones y se afinará la escogencia; en esta tarea será importante el apoyo teórico y la información sobre estudios y experiencias que puede suministrar el conductor técnico de esta actividad.

3. **Fase de Apoyo Teórico:** La información que resulte del estudio debe tener utilidad no sólo para tener una referencia más objetiva de la situación organizacional, sino para adelantar procesos de cambio y mejoramiento. En tal sentido, es importante fundamentar teóricamente la definición de las dimensiones a medir y contar con planteamientos teóricos que la expliquen en sus diferentes componentes y facetas; con ellos se incrementará el poder de análisis, se dará consistencia a la interpretación y facilitará posteriormente los procesos de intervención. Como producto final de esta fase se debe contar con claro esquema conceptual, definiciones reales y operacionales; así como el desglose de los componentes para cada una de las dimensiones, a los fines de que sea una guía útil en la posterior elaboración de los estímulos.

4. **Fase de Escogencia del Enfoque del Instrumento:** Esta actividad implica la determinación del tipo de instrumento y la modalidad de los ítems; si se proyecta contemplar esquemas de comparación; modalidad de las escalas; número de escalas y número de ítems por dimensión; formas de identificación de las escalas, si se emplearán elementos adjetivos, gráficos, polares, discriminadores a lo largo de las escalas. También es importante la determinación de las variables de estratificación que se emplearán, tales como tiempo en la empresa, nivel del cargo o ubicación administrativa, se debe recordar que aunque la encuesta se responde en forma anónima, es importante recoger información de la pertenencia poblacional a los fines

estadísticos, teniendo la precaución de que un exceso de estratificación pueda facilitar la identificación individual. Igualmente, al final de la fase se debe tener una clara idea de los análisis estadísticos que se contemplan.

5. **Fase de Construcción y Evaluación de Estímulos:** Durante esta fase, la producción de los ítems debe contemplar dos actividades, la primera partiendo de las definiciones y fundamentos construir los estímulos abierta y creativamente sin ningún mecanismo de crítica; y una segunda actividad de análisis y evaluación cualitativa de los ítems en cuanto a su congruencia y pertinencia con la dimensión a medir. Una vez que se cumpla con ese filtrado se generarán las eliminaciones, modificaciones e incorporaciones de ítems. Una actividad adicional implica un proceso de revisión con jueces que evalúen tanto la construcción de los ítems como su correspondencia con las definiciones y con el esquema conceptual de la medición del clima; estas actividades permiten dar soporte a la *validez de contenido*. En esta fase se construyen las instrucciones, así como la realización de una prueba piloto, que permita una exploración del funcionamiento de las instrucciones y la comprensión de los ítems.

6. **Fase de Aplicación del Instrumento:** Buena parte de la posible distorsión de un estudio de esta naturaleza proviene de no prestar debido cuidado al proceso de aplicación. En oportunidades el instrumento es remitido para su respuesta en cada lugar de trabajo; la experiencia refiere que estas condiciones generan que muchos instrumentos no regresen para su corrección, o en otros casos incorporan error en la medición al no contar con uniformidad de procedimientos de aplicación. Adicionalmente, existe tanto la posibilidad de incorporar distorsiones, tanto por la intercomunicación entre los sujetos sobre lo planteado en los estímulos como de las diferentes interpretaciones que se den a los objetivos del estudio.

7. **Fase de Corrección y Análisis:** Esta fase contempla la evaluación del grado en que el instrumento cumple el conjunto de propiedades psicométricas de discriminación, confiabilidad (usualmente por el procedimiento de dos mitades o de

consistencia interna) y de validez de constructo (análisis factorial), que complementan a la validez de contenido lograda en la quinta fase, todo esto nos permitirá apreciarlo como un instrumento que cumple su propósito y logra el poder discriminativo, necesario para confiar en la satisfacción de su rol. Una vez se satisfagan los requerimientos psicométricos, se deben cumplir los análisis propios del uso del instrumento y las consideraciones que surgen de los resultados obtenidos, de acuerdo con los elementos de comparación y contrastación utilizados.

8. Fase de Conclusiones: En esta fase se tomarán las decisiones que surgen de los análisis del comportamiento en las diferentes dimensiones y en las variables de estratificación. Esto permitirá implementar las estrategias de procesos de cambio que generen los desarrollos y fortalezcan las conductas deseables.

CAPITULO IV
MARCO METODOLÓGICO

Para la realización del Diagnóstico de Clima Organizacional en el Grupo Serseco, se adoptó la metodología de Investigación Evaluativa, siendo este estudio una investigación aplicada.

1. TIPO DE INVESTIGACIÓN:

La investigación evaluativa tiene como objeto "medir los efectos de un programa por comparación con las metas que se propuso alcanzar, a fin de contribuir a la tima de decisiones" (Weiss, 1975: 16), la investigación evaluativa permite dar respuesta en forma rápida y precisa a cuestiones prácticas y preguntas de relevancia social y organizacionales. Así mismo permite hacer posibles generalidades, diseñar nuevas políticas o procesos para una posible intervención, extrapolar principios y hallazgos para ser aplicados en otros escenarios organizacionales.

En este sentido este diagnóstico se llevo a cabo mediante un proceso que incluye la recolección de información sobre la situación actual de la empresa, retroalimentación y recomendaciones, con la cooperación del cliente.

2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Para la consecución de los objetivos de este diagnóstico, se llevó a cabo un estudio descriptivo expost facto ya que no hubo manipulación de las variables en estudio, donde sólo se hizo la medición del clima organizacional, empleando un diseño de investigación no experimental transversal; tomando en consideración que la recolección de los datos se efectuaron en un momento específico en el tiempo, con una medición única. (Sampieri, 2002), así mismo por no tener control directo sobre la variable en estudio es una investigación ex - post – facto (Kerlinger 2002). Por otra parte la estrategia metodológica utilizada es la triangulación de métodos cualitativos y cuantitativos.

3. POBLACIÓN Y MUESTRA

Población: La población es el "conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones" (Sampieri 2002).

En este sentido la población de estudio estuvo conformada por los treinta y tres (33) trabajadores de las áreas administrativas de la empresa Grupo Serseco ubicados en Centro Comercial Los Chaguaramos y Torre Humboldt, en Caracas.

Muestra: La muestra es un "subgrupo de la población en el que todos los elementos de ésta tienen la misma posibilidad de ser elegidos" (Sampieri 2002)

Para este estudio se realizó un muestreo tipo censo del personal de las unidades administrativas distribuidos en las sedes donde se ubica la población, siendo la misma una muestra intencional lo la cual "implica seleccionar una muestra considerada como típica o representativa de la población" (Mendenhall 2007).

4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS:

Para el diagnóstico de Clima Organizacional, se emplearon dos técnicas de recolección de información: encuesta y focus group, la primera de ellas la encuesta es una técnica que "se utiliza para conocer características de un conjunto o grupo de personas en una determinada situación" (Valarino, Yaber & Cemborain 2010) y el focus group que también se emplea para "explorar un problema y tener preguntas para la investigación" (Calder 1977).

Para este diagnostico se emplearon dos instrumentos de recolección de datos uno cualitativo y otro cuantitativo.

El primer instrumento de recolección cuantitativo a utilizado es el desarrollado por Psico Consult C.A, basado el Modelo de Litwin y Stinger (1972), el cual consta de nueve dimensiones de las cuales se evaluarán seis: Integración, Comunicación,

Supervisión, Estructura, Condiciones y Métodos de trabajo y Compromiso (ver Anexo II).

Las definiciones para estas variables según el instrumento de Psicoconsult Encuesta de Desarrollo Organizacional Interempresa EDOI (2000) son:

*"**Integración:** Nivel de cohesión que producen las formas de interacción adoptadas; y el grado de armonía en las relaciones interpersonales, entre las unidades de trabajo y con la empresa*

***Comunicación:** Nivel de desarrollo de los canales y mecanismos con que cuenta la empresa para facilitar los procesos de divulgación e intercambio; así como, la idoneidad y disponibilidad de la información*

***Supervisión:** Se refiere a las características y conductas que manifiestan los responsables en los procesos de dirigir, liderizar y brindar apoyo a otros para el logro de los objetivos de la empresa*

***Estructura:** Implica el grado en que está establecida la razón de ser de la organización y cómo desea ser percibida a mediano y largo plazo; así como, la definición de responsabilidades de los puestos y unidades de trabajo, la administración de los recursos, y las políticas, directrices y objetivos organizacionales*

***Condiciones y métodos de trabajo**: Se refiere a las formas en que están concebidas las tareas, la sistematización de los procesos de manufactura y de servicio; así como la dotación de recursos tecnológicos y la creación de un ambiente apropiado para que el recurso humano ejecute sus acciones.*

***Compromiso:** Grado de identificación del trabajador con la organización, sus productos y servicios, así como con la misión y sus valores."*

La estructura del instrumento está basada en una escala Lickert, en donde se le presenta una serie de afirmaciones referentes a situaciones de trabajo referidas a las dimensiones de clima organizacional: Integración, Comunicación, Supervisión, Estructura, Condiciones y Métodos de trabajo y Compromiso en donde cada sujeto selecciona en una escala del uno al seis, a saber:

1	2	3	4	5	6
En nada	**En poco**	**En Cierto grado**	**Bastante**	**En Alto Grado**	**En muy alto grado**

Los datos de validez y confiabilidad de este instrumento han sido tomados de Psicoconsult Encuesta de Desarrollo Organizacional Interempresa EDOI (2000), se presentan a continuación:

Confiabilidad:

Confiabilidad de dos mitades 0,947; Consistencia interna de 0,98.

Validez

Validez de contenido mediante concordancia entre jueces, W de Kendall = 0,69.

Normas de actuación de más de 70.000 personas de empresas venezolanas, costarricenses, panameñas, colombianas y mexicanas.

Error:

Error Estándar de las Diferencias de Medias de 0,15 al 95% de Confianza, calculado anualmente con base en los resultados.

Este instrumento ha sido aplicado en más de 75 empresas de diferentes sectores de la industria, tanto nacionales como extranjeras, lo que determina que se han evaluado a más de 70.000 trabajadores en los últimos 15 años.

Adicionalmente se incluyó en el cuestionario dos preguntas abiertas de exploración, que otorgan información adicional para la triangulación de la investigación, estas preguntas son las siguientes:

- Diga tres aspectos que usted considera son positivos dentro de la Organización.
- Diga tres aspectos que usted mejoraría en la Organización.

El segundo instrumento de recolección utilizado fue un Focus Group aplicado al personal gerencial de la empresa, donde se realizó una dinámica de diagnóstico que contempla la recolección de la percepción del personal gerencial sobre las variables del sistema organizacional exploradas en la encuesta de Clima Organizacional, mediante la evaluación un modelo de sistema organizacional, empleando para ello los constructos empleados en el cuestionario de Clima Organizacional.

En este sentido se presentaron los objetivos de la actividad y una simplificación del modelo de Litwin y Stinger como marco para la realización de la actividad (ver Figura 4).

Figura 7- Adaptación Modelo Litwin y Stinger (1978) – Graterol y Gutiérrez

A partir de las variables de este modelo se buscó obtener la percepción sobre el funcionamiento de las mismas en la organización, según las definiciones dadas:

- Integración: "*Nivel de cohesión que producen las formas de interacción adoptadas; y el grado de armonía en las relaciones interpersonales, entre las unidades de trabajo y con la empresa*"

- Comunicación: *"Nivel de desarrollo de los canales y mecanismos con que cuenta la empresa para facilitar los procesos de divulgación e intercambio; así como, la idoneidad y disponibilidad de la información".*

- Supervisión: *"Se refiere a las características y conductas que manifiestan los responsables en los procesos de dirigir, lid erizar y brindar apoyo a otros para el logro de los objetivos de la empresa".*

- Estructura: *"Implica el grado en que está establecida la razón de ser de la organización y cómo desea ser percibida a mediano y largo plazo; así como, la definición de responsabilidades de los puestos y unidades de trabajo, la administración de los recursos, y las políticas, directrices y objetivos organizacionales"*

- Condiciones y métodos de trabajo: *"Se refiere a las formas en que están concebidas las tareas, la sistematización de los procesos de manufactura y de servicio; así como la dotación de recursos tecnológicos y la creación de un ambiente apropiado para que el recurso humano ejecute sus acciones".*

- Compromiso: *"Grado de identificación del trabajador con la organización, sus productos y servicios, así como con la misión y sus valores".*

Las respuestas dadas por cada miembro del equipo fueron discutidas en grupo y registradas por el facilitador de la actividad, para ser analizadas posteriormente mediante análisis de contenido junto con las notas realizadas durante el focus group

Operacionalización de las Variables

Clima Organizacional	**Integración**	1	Los miembros de su unidad de trabajo cooperan entre sí.
		7	su grupo de trabajo funciona como un equipo bien integrado.
		13	en su unidad existe una relación de trabajo armoniosa.
		19	es posible interactuar con personas de mayor nivel jerárquico.
		25	los trabajadores están comprometidos con la Empresa.
		31	existe colaboración entre las unidades de trabajo.
	Comunicación	2	usted tiene acceso a la información que necesita para hacer su trabajo.

		8	en su unidad la información fluye apropiadamente.
		14	existen suficientes canales de comunicación.
		20	en la Empresa se fomenta una comunicación abierta entre todos.
		26	la Empresa fomenta y promueve la comunicación interna.
		32	conoce de los avances y logros en otras áreas de la Empresa.
	Supervisión	3	su supervisor le brinda apoyo para superar los obstáculos que se le presentan.
		9	su supervisor se interesa en que usted tenga éxito en su trabajo.
		15	su supervisor le expresa reconocimiento por sus logros.
		21	su supervisor promueve la capacitación que usted necesita.
		27	su supervisor escucha sus planteamientos.
		33	tengo establecidos mis objetivos de trabajo.
	Estructura	4	hay una clara definición de la visión, misión y valores de la Empresa.
		10	existe una buena administración de todos los recursos.
		16	las responsabilidades de su puesto de trabajo están claramente definidas.
		22	las funciones de su unidad de trabajo están establecidas.
		28	los objetivos de su trabajo guardan relación con la visión de la Empresa.
		34	se trabaja en función de la visión, misión y valores de la Empresa.
	Condiciones y Métodos de trabajo	5	en su unidad se mejoran continuamente los métodos de trabajo.
		11	sus condiciones de trabajo son adecuadas.
		17	cuenta con un sistema para el seguimiento y control de sus actividades.
		23	existen normas y procedimientos que le sirven de guía.
		29	la tecnología de que dispone facilita su trabajo.
		35	realiza su trabajo según métodos o planes establecidos.
	Compromiso	6	en esta Organización las personas son responsables con su trabajo.
		12	recomendaría esta Organización como un lugar ideal para trabajar.
		18	en esta Organización los trabajos se hacen con esmero y calidad.
		24	me siento orgulloso de los productos y servicios de la Organización.
		30	La misión, la visión y los valores de la Organización son congruentes con mi forma de pensar.
		36	Considera que Usted es importante para el éxito de la Organización.
		37	percibe entusiasmo en sus compañeros cuando realizan nuevas actividades.
		38	Esta Organización es perfecta para gente como yo.

5. PROCEDIMIENTO A SEGUIR

Para llevar a cabo el diagnóstico de Clima Organizacional del Grupo Serseco, se llevarán a cabo las siguientes fases de trabajo:

Fase I: Contrato Psicológico y Sensibilización

Es esta fase se realizó la entrevista inicial con el cliente a fin de obtener información de la organización para la preparación de la propuesta de consultoría y establecer el contrato psicológico con el cliente.

En esta entrevista el cliente compartió información acerca del funcionamiento de la organización, las expectativas de crecimiento de la misma y problemas suscitados en la empresa: rotación elevada en la unidad de Gestión Humana, cambios en la estructura organizativa no comunicados a todo el personal, cambio generacional en la gerencia general, problemas de adaptación del personal de nuevo ingreso.

Fase II: Enfoque del Diagnóstico

En esta fase se delimitaron los aspectos a abordar en el diagnóstico y su jerarquización, según la información obtenida en las entrevistas exploratorias con el cliente la propuesta de consultoría se dirigió sobre el abordaje del Clima Organizacional en las dimensiones de: Integración, Comunicación, Supervisión, Estructura, Condiciones y Métodos de Trabajo y Compromiso, para el personal administrativo del Grupo Serseco, en vista del planteamiento hecho por el cliente y la direccionalidad que se consideró abordar en este estudio.

En este sentido se definió la aplicación de dos instrumentos de recolección de la información: un cuestionario de preguntas cerradas y dos preguntas abiertas de exploración aplicado a todo el personal administrativo del Grupo Serseco en Caracas y un focus con el equipo gerencial.

Así mismo se establecieron los datos referenciales para la segmentación de la información a obtener de la encuesta de clima organizacional:

Sede	Los Chaguaramos
	Humboldt
Nivel de cargo	Gerente
	Coordinador
	Empleado
Unidad	Gestión Humana
	Protección Física
	Admón. y Finanzas
	Comercialización
	Dirección

Tabla 1 – Datos Referenciales Encuesta Clima Organizacional

Fase III: Diagnóstico de Clima Organizacional

El diagnóstico del Clima Organizacional para las dimensiones: Integración, Comunicación, Supervisión, Estructura, Condiciones y Métodos de Trabajo y Compromiso, se realizó mediante la combinación de dos instrumentos. El primero es un cuestionario con 38 preguntas cerradas a responder mediante una escala de seis puntos y dos preguntas abiertas de exploración de fortalezas y oportunidades de mejora de la organización. El segundo instrumento es un Focus Group para el equipo gerencial, donde se exploraron las dimensiones del clima organizacional abordadas en el cuestionario.

Aplicación del cuestionario Clima Organizacional:

Para la aplicación de este instrumento se realizó una charla de sensibilización al personal con el objetivo de dar a conocer el objetivo del estudio, la importancia para la organización y el procedimiento para su aplicación, el cual incluye la confidencialidad de la identidad del personal en los cuestionarios, así mismo se atendieron las inquietudes y dudas del personal sobre el estudio y acciones postdiagnóstico. Posteriormente se realizó la convocatoria del personal por parte de

Gestión Humana para la aplicación del cuestionario una semana después de la charla de sensibilización, bajo las condiciones indicadas en la misma.

Se convocó al personal en cinco (5) grupos: dos (2) grupos en la sede de los Chaguaramos y tres (3) grupos en la sede de Humboltd. La aplicación del cuestionario se realizó en salsa de conferencias en las instalaciones de la empresa, una vez allí las personas se dieron las instrucciones para el llenado del cuestionario y una vez completados los mismos el personal depositó su ejemplar en una caja cerrada, con un abertura para introducir el material, y de esta manera confirmar el convenimiento de confidencialidad de la información suministrada por el personal.

Una vez aplicado el cuestionario se procedió a tabular los datos en el programa SPSS, incluyendo los datos referenciales para la posterior segmentación de la información, así como la tabulación y clasificación de la información contenida en las preguntas abiertas.

Focus Group Gerencial:

Con el objetivo de profundizar sobre las dimensiones del clima organizacional del Grupo Serseco a partir de la percepción de sus gerentes se realizó un focus group en el cual a cada gerente se le entregaron seis láminas de papel y se dieron las siguientes instrucciones:

Instrucciones:

- En cada lámina de papel deberá identificar una variable del modelo
- Por cada variable deberá colocar tres (3) características de la misma en la organización.
- No hay respuestas buenas ni malas.

Con estas instrucciones se procedió a colocar en una tela sintética, sobre una de las paredes del salón, en la parte superior de manera horizontal seis láminas con los nombres de las variables en estudio, en el orden en el que se presentaron las

definiciones, luego por variable se procedió a recoger las láminas de características enunciadas por los gerentes. Una vez cada gerente colocó sus láminas debajo del enunciado de la variable, se generó una discusión en grupo sobre las características dadas por cada uno de los miembros del equipo a fin de tener mayor información acerca de la percepción individual y grupal del estado del clima organizacional en el Grupo Serseco.

Durante la actividad se tomaron notas sobre las opiniones del equipo y una vez culminado el focus group esta información se complementó con las láminas de características por variable escritas por los gerentes.

Fase IV: Procesamiento y Análisis de los Datos.

El procesamiento de las preguntas cerradas del cuestionario de Clima Organizacional se realizó mediante el uso del programa estadístico SPSS y se presentó la información en tablas y gráficos para facilitar su comprensión.

Por otra parte las preguntas abiertas del cuestionario se procesaron mediante la categorización de temas y análisis de contenido, para dar mayor profundidad y enriquecimiento de los datos obtenidos de las preguntas cerradas. En cuanto a la información obtenida del Focus Group, se realizó un análisis de las notas de las opiniones sobre cada variable evaluada por los gerentes y las láminas de características dadas por el equipo y se procesaron mediante análisis de contenido y consolidación de la observación realizada durante la actividad.

Fase V: Presentación de los Resultados y Propuesta.

La presentación de resultados del diagnóstico de Clima Organizacional se realizó mediante una presentación al equipo gerencial del grupo Serseco según la segmentación por datos referenciales y resultados del análisis cualitativo de la información obtenida tanto de las preguntas abiertas del cuestionario como del focus group. Así mismo se presentaron las recomendaciones y el enfoque de la propuesta de intervención a ejecutar en el Grupo Serseco.

CAPITULO V

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Como lo plantean Litwin y Stinger el clima organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones). En este sentido las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional el cual repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc, a esta realidad no escapa el Grupo Serseco, el cual en el diagnóstico de clima organizacional obtuvo un resultado que refleja el momento por el cual transita y las implicaciones de los cambios implantados, así como la manera en que han sido abordados por sus líderes y colaboradores.

1. CARACTERIZACIÓN DE LA MUESTRA

La muestra en la que se realizó el estudio se caracterizó según los siguientes datos referenciales:

Sede	
Humbold	10
Los Chaguaramos	19

Nivel de Cargo	
Gerente	7
Coordinador	6
Empleado	16

Unidad	
Gestión Humana	7
Administración	10
Protección Física	4
Mercadeo	4
Dirección	4

Estaba previsto administrar el instrumento al 100% de la población, es decir a un total de 33 trabajadores. Se encuestaron 29, lo cual representa un 97%.

2. RESULTADOS CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

2.2 Preguntas Cerradas

Para el análisis de las preguntas cerradas del cuestionario, es importante destacar que la escala de medición utilizada es la siguiente:

1	2	3	4	5	6
En nada	En poco	En Cierto grado	Bastante	En Alto Grado	En muy alto grado

En este sentido y considerando que los resultados se presentan en promedios, la escala de interpretación de los resultados empleada ha sido tomada de Psicoconsult, la misma se basa en cinco categorías, las cuales fueron asignadas a partir de la distribución obtenida en la base de datos de esta empresa. Cada intervalo define un 20% de la distribución obtenida en las empresas en las que Psico Consult ha realizado el diagnóstico organizacional en los últimos años.

Categorías	Resultados - Promedios
Excelente	**Más de 5.15**
Muy Bueno	**Entre 4.68 y 5.14**
Bueno	**Entre 4.18 y 4.67**
Aceptable	**Entre 3.58 y 4.17**
Requiere Atención	**Menos de 3.57**

Tabla 3 – Rango de corección de resultados encuesta de Clima Organizacional

A. Resultados Generales

Los resultados generales obtenidos de la aplicación de la encuesta de clima organizacional son los siguientes:

Dimensiones	Serseco	Rango
Clima Total	4,13	**Aceptable**
Integración	4,62	**Bueno**
Comunicación	3,97	**Aceptable**
Supervisión	4,44	**Bueno**
Estructura	3,95	**Aceptable**
Condiciones y métodos de trabajo	3,50	**Requiere atención**
Compromiso	4,29	**Bueno**
Sujetos: 29		

Tabla 4- Promedios del Clima por dimensiones

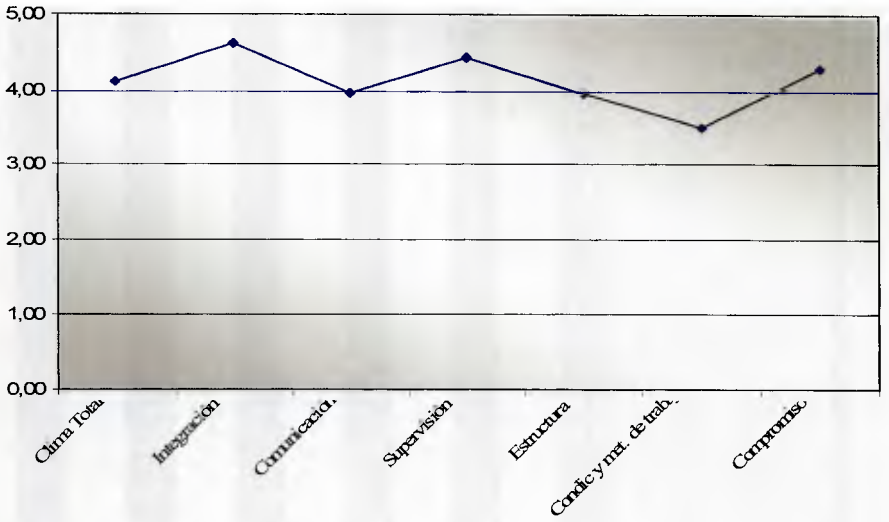


Grafico 1 - Promedios del Clima por dimensiones

Como puede observarse el clima total arroja un promedio de 4,13 se encuentra dentro de la escala aceptable. En cuanto a los resultados de las dimensiones, tenemos tres dimensiones en el rango bueno, en primer lugar la integración con el promedio más elevado 4,62, en segundo lugar tenemos la supervisión con una media de 4,44, en tercer lugar está el compromiso con una media de 4,29. Estas tres variables presentan en líneas generales un buen promedio, lo que aporta un buen número para el incremento del clima total. Luego tenemos dos dimensiones dentro del rango aceptable: comunicación 3,97 y estructura con 3,95. Finalmente tenemos Condiciones y Métodos de trabajo con una media de 3,50 en el rango requiere atención, esta dimensión representa una oportunidad de mejora en líneas generales para la organización.

El Grupo Serseco es una organización que se encuentra en un proceso de cambio generacional de liderazgo, esta situación impacta en aspectos de las condiciones de trabajo como se refleja en los resultados, en el siguiente apartado de los resultados por ítem se muestra con mayor detalle los aspectos que son percibidos como un área de atención por parte de los colaboradores. Sin embargo existen dimensiones del

clima que favorecen el proceso de cambio en esta organización, como lo es la integración, la supervisión y el compromiso.

Resultados por Item

Para profundizar en el detalle de los resultados generales por dimensiones en la encuesta de clima, tenemos los promedios obtenidos en cada ítem por dimensión, en el cual se puede apreciar la percepción de los colaboradores del Grupo Serseco sobre los aspectos específicos.

Es importante señalar que los resultados por ítem aportan información específica sobre los aspectos relevantes de cada dimensión, bien sea como fortaleza u oportunidad de mejora.

Prom. Item	Item	Dimensión
4,53	en esta Organización las personas son responsables con su trabajo.	Compromiso
3,80	recomendaría esta Organización como un lugar ideal para trabajar.	
4,40	en esta Organización los trabajos se hacen con esmero y calidad.	
4,43	me siento orgulloso de los productos y servicios de la Organización.	
4,37	La misión, la visión y los valores de la Organización son congruentes con mi forma de pensar	
4,63	Considera que Usted es importante para el éxito de la Organización.	
4,13	percibe entusiasmo en sus compañeros cuando realizan nuevas actividades.	
4,03	Esta Organización es perfecta para gente como yo.	
4,23	usted tiene acceso a la información que necesita para hacer su trabajo.	Comunicación
4,13	en su unidad la información fluye apropiadamente.	
4,03	existen suficientes canales de comunicación.	
4,13	en la Empresa se fomenta una comunicación abierta entre todos.	
3,57	la Empresa fomenta y promueve la comunicación interna.	
3,70	conoce de los avances y logros en otras áreas de la Empresa.	
3,67	en su unidad se mejoran continuamente los métodos de trabajo.	Condiciones y Métodos de Trabajo
3,80	sus condiciones de trabajo son adecuadas.	
3,33	cuenta con un sistema para el seguimiento y control de sus actividades.	
2,83	existen normas y procedimientos que le sirven de guía.	

3,80	la tecnología de que dispone facilita su trabajo.	
3,57	realiza su trabajo según métodos o planes establecidos.	
3,90	hay una clara definición de la visión, misión y valores de la Empresa.	Estructura
3,47	existe una buena administración de todos los recursos.	
3,77	las responsabilidades de su puesto de trabajo están claramente definidas.	
3,73	las funciones de su unidad de trabajo están establecidas.	
4,63	los objetivos de su trabajo guardan relación con la visión de la Empresa.	
4,20	se trabaja en función de la visión, misión y valores de la Empresa.	
4,90	los miembros de su unidad de trabajo cooperan entre sí.	Integración
4,73	su grupo de trabajo funciona como un equipo bien integrado.	
4,80	en su unidad existe una relación de trabajo armoniosa.	
5,03	es posible interactuar con personas de mayor nivel jerárquico.	
4,10	los trabajadores están comprometidos con la Empresa.	
4,13	existe colaboración entre las unidades de trabajo.	
4,77	su supervisor le brinda apoyo para superar los obstáculos que se le presentan.	Supervisión
4,67	su supervisor se interesa en que usted tenga éxito en su trabajo.	
4,43	su supervisor le expresa reconocimiento por sus logros.	
3,93	su supervisor promueve la capacitación que usted necesita.	
4,80	su supervisor escucha sus planteamientos.	
4,07	tengo establecidos mis objetivos de trabajo.	

Como se evidencia en los resultados generales de la Integración, los resultados de los indicadores de esta dimensión reflejan una fortaleza importante, de los seis (6) indicadores de este aspecto cuatro obtuvieron promedios en el rango excelente y dos en aceptable. Es decir, las condiciones del trabajo en equipo, cooperación y armonía de las relaciones de los miembros del equipo son percibidas por los miembros de la organización, es una fortaleza importante que incluye las relaciones con personas de mayor nivel jerárquico, este último aspecto ha sido resaltado en los resultados de la pregunta abierta referida a los aspectos positivos de la organización, en la cual se hará mayor énfasis más adelante, así mismo los indicadores referidos al apoyo y escucha por parte de los supervisores son aspectos positivos reforzados en las respuestas de los colaboradores (supervisión).

Por otra parte tenemos que los indicadores de la dimensión compromiso, en el rango bueno, reflejan en compromiso de los colaboradores con la calidad del trabajo realizado, la conciencia de la importancia del trabajo de cada uno en los procesos organizativos y alcance de los objetivos de la organización, esto se relaciona con el planteamiento de Salazar y Guerrero (2009) en el cual hacen énfasis sobre el efecto de la percepción de la organización en el sentido de pertenencia de sus miembros y la calidad del trabajo que realizan y por ende en el desempeño general de la organización, en el caso del Grupo Serseco este nivel de compromiso se refleja en su clima y comportamiento de sus colaboradores.

En cuanto a la dimensión estructura, tenemos que aun cuando en el promedio general se encuentra en el rango aceptable hay diferencias en el puntaje y rango de sus indicadores, los relacionados con la alineación del trabajo individual con la visión y misión de la empresa se ubican en el rango bueno, esto se relaciona con el resultado de los indicadores de la dimensión compromiso relacionados con la alineación de la visión y valores de la organización con la de sus colaboradores, en este sentido se observa una congruencia en la percepción de sus colaboradores, en cuanto a los elementos estratégicos y la identificación de sus miembros con los mismos. Sin embargo en el aspecto que hace referencia a la administración de los recursos, tiene una percepción negativa por parte de los colaboradores, lo que se complementa con los resultados sobre las oportunidades de mejora manifestadas por los colaboradores en las preguntas abiertas del cuestionario. Por otra parte los indicadores relacionados con la definición de funciones y responsabilidades se encuentran en el rango aceptable, por lo que su no atención temprana pudiera generar un impacto negativo en el clima organizacional, esta situación es congruente con lo indicado por el ápice estratégico en cuanto a los cambios en la estructura organizacional que no han sido comunicados, igualmente con lo planteado por el equipo gerencial en el focus group, sobre la no socialización de las descripciones de cargo y las funciones de cada posición en la empresa. La estructura como lo plantean Gibson, Ivancevich y Donnelly, representa un elemento que explica la conducta de las personas en una

organización, en este caso se evidencia en sus percepciones sobre este elemento fundamental del funcionamiento organizativo.

B. Resultados por Caracterización

Sede

Los resultados obtenidos en la sede Chaguaramos y Humboldt, presentan diferencias en las medias por dimensión, sin embargo como se observa en el gráfico el comportamiento en cuanto a la tendencia por dimensión tienen el mismo comportamiento.

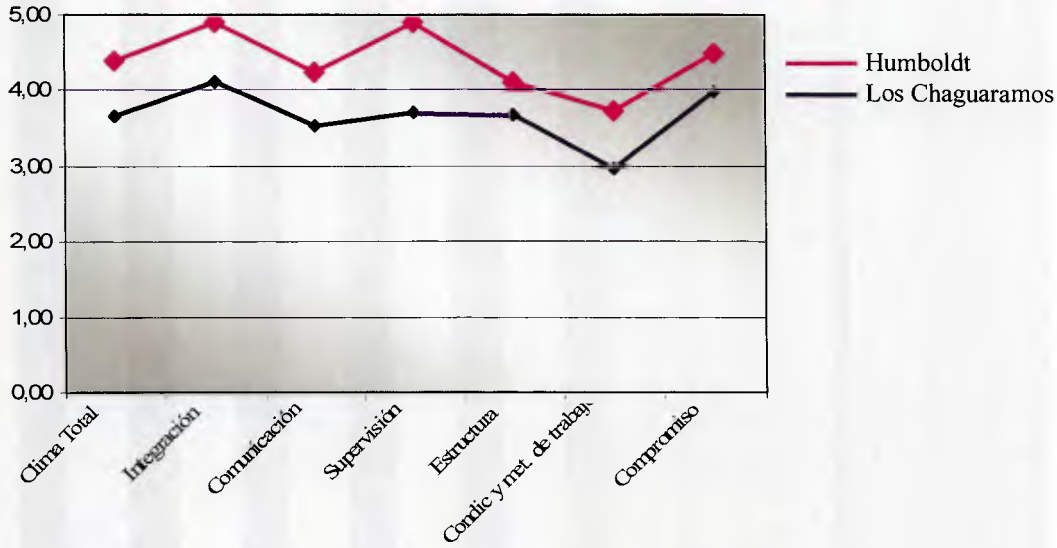


Grafico 2 - Promedios del Clima/ Dimensiones por Sede

Dimensiones	Chaguaramos	Humboldt
Clima Total	3,65	4,39
Integración	4,10	4,90
Comunicación	3,52	4,23
Supervisión	3,70	4,89
Estructura	3,67	4,10
Condic y met. de trabajo	2,97	3,72
Compromiso	3,98	4,48
Sujetos: 29		

Tabla 5- Promedios Comparativos del Clima/ Dimensiones por Sede

En primer lugar tenemos que el Clima total en Humboldt tiene un promedio de 4,39, mientras que en Chaguaramos es de 3,65, lo que evidencia que la percepción de los colaboradores en la sede Humboldt es buena y en Chaguaramos es aceptable.

En cuanto a las dimensiones de clima, tenemos que la integración se mantiene consistente con los resultados generales en ambas sedes aun cuando en Chaguaramos es menor, es importante señalar que en esta sede se ha producido un nivel de rotación elevado en los últimos meses, lo que puede impactar en el nivel de integración de este grupo. Igualmente en las dimensiones de comunicación y condiciones y métodos de trabajo se manifiesta una clara oportunidad de mejora en Chaguaramos, aún cuando en Humboldt la tendencia es similar los promedios para estas dimensiones son más elevados, esta manifestación es congruente con lo observado en ambos espacios, la sede de Humboldt tiene una infraestructura más moderna, con mobiliario nuevo y en excelentes condiciones, mientras que la sede de los Chaguaramos es de menores dimensiones tiene una infraestructura más antigua y el mobiliario presenta mayor deterioro, así como las condiciones de ventilación e iluminación son de menor calidad.

Tal como lo refiere Isabel Val Pardo el clima es tanto un atributo de la persona como de la organización a la que pertenece, el mismo es el resultante de una conjunción de percepciones múltiples de los atributos que integran a un sistema organizacional. Esto explica que las diferentes estructuras, así como internamente producirán variantes del clima. Esto se refleja en los resultados para las dos sedes de esta empresa, aún cuando pertenecen al una misma organización con las miasmas condiciones formales existen claramente dos microclimas, donde se reflejan diferencias importantes en la percepción de sus miembros, situación que se refuerza con las respuestas obtenidas en las respuestas abiertas del cuestionario como en el focus group gerencial.

Nivel de Cargo

En lo que respecta a la segmentación de los resultados por nivel de cargo tenemos que el nivel gerencial se encuentra por encima de los niveles de coordinación y base, este es un comportamiento esperado en cualquier organización sana, los líderes de la organización en una empresa familiar suelen estar altamente comprometidos y su percepción de la organización es más positiva. Luego tenemos que el nivel de los empleados se encuentra por debajo de los gerentes con promedios similares al nivel gerencial exceptuando las dimensiones de comunicación y condiciones y métodos de trabajo con la misma tendencia pero con diferencias significativas, es importante señalar que para la dimensión supervisión, los empleados tienen el promedio de percepción más elevado, lo que representa un punto favorable para el proceso de cambio de la organización y la consolidación del mismo, ya que requiere solidez y confianza del personal en sus líderes.

En el caso de esta empresa se presenta un comportamiento a típico en cuanto al mando medio, conformado por los coordinadores, quienes presentan resultados por debajo de los niveles gerenciales y base. Este grupo de colaboradores ha transitado por una serie de cambios internos importantes y un grupo de ellos han pasado a formar parte recientemente del equipo de coordinadores en la empresa, así como otro grupo es de reciente ingreso.

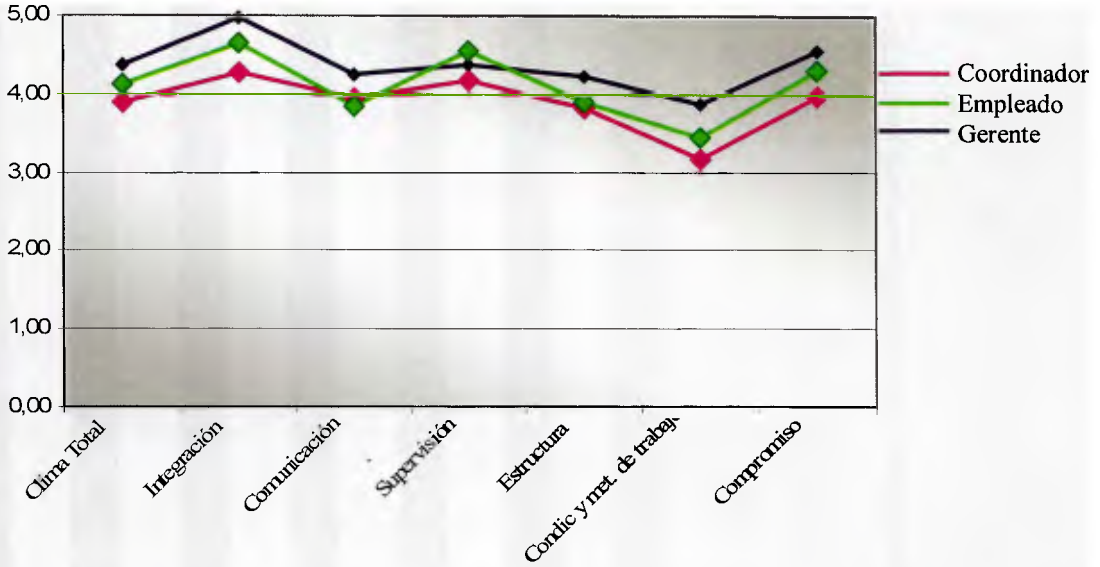


Grafico 3 - Promedios del Clima/ Dimensiones por Nivel de Cargo

Dimensiones	Gerente	Coordinador	Empleado
Clima Total	4,36	3,89	4,11
Integración	4,98	4,28	4,64
Comunicación	4,24	3,94	3,85
Supervisión	4,36	4,17	4,54
Estructura	4,21	3,83	3,89
Condic y met. de trabajo	3,86	3,17	3,43
Compromiso	4,54	3,96	4,30
Sujetos: 29			

Tabla 6- Promedios Comparativos del Clima/ Dimensiones por Nivel de Cargo

El grupo de coordinadores, por los resultados obtenidos representan un grupo especial de atención, ya que el estado de su percepción puede impactar negativamente su conducta y modelaje del personal a su cargo, por otra parte este nivel representa el apoyo y relevo del nivel gerencial actual, en este sentido es importante atender su satisfacción y los elementos que inciden en su percepción de la organización.

Unidad

En cuanto a los resultados por nivel de cargo se puede observar que existe una diversidad en cuanto a los resultados por variable. Tenemos que los resultados de la gerencia de Mercadeo tienen los promedios más elevados con las dimensiones de supervisión e integración en el rango excelente y el resto de las dimensiones en los rangos muy bueno y bueno.

Es importante resaltar que esta gerencia cuenta con un gerente con poca antigüedad en la organización, con un estilo gerencial alineado con la nueva gerencia general, aspecto manifestado por el ápice estratégico.

En cuanto al nivel de dirección se encuentra con promedios por debajo de la gerencia de mercadeo. Luego tenemos a la gerencia de Administración con promedios por debajo de la Dirección excepto en la dimensión de supervisión la cual se encuentra al mismo nivel.

La gerencia de Protección Física y Gestión Humana presentan los promedios más bajos en las seis dimensiones del clima organizacional, es importante señalar que ambas unidades se encuentran en la sede Chaguaramos, la cual arrojó los puntajes más bajos de clima organizacional, adicionalmente la gerencia de Gestión Humana ha tenido el índice de rotación más elevado y estuvo sin líder por un período de tiempo importante. Estas situaciones han incidido directamente en el clima de esta unidad, lo cual se refleja en sus resultados.

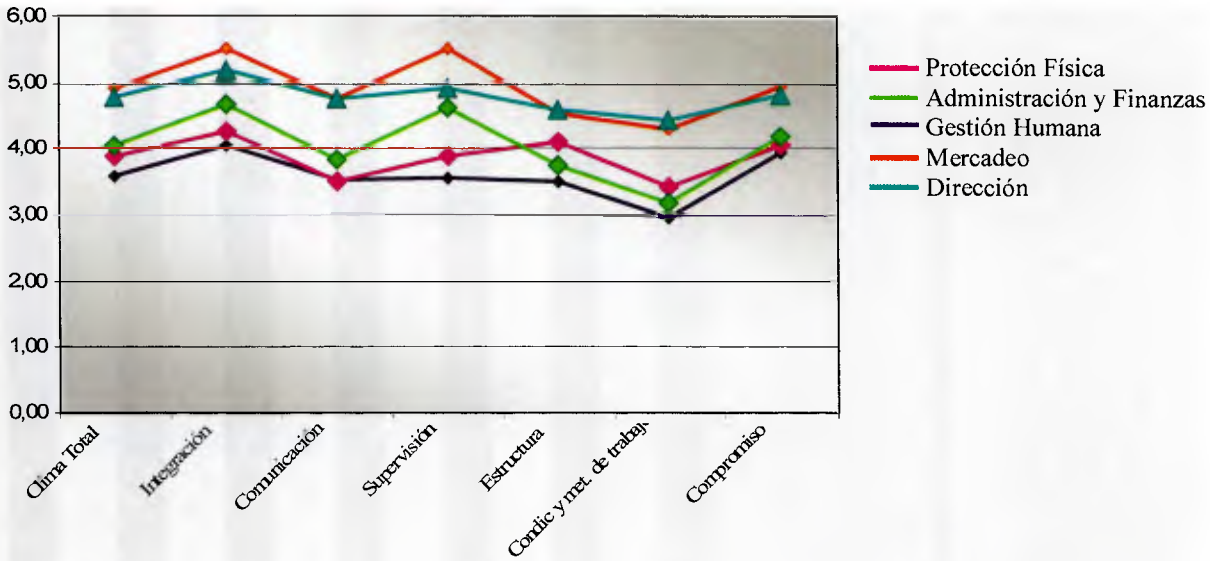


Grafico 4 - Promedios del Clima/ Dimensiones por Unidad

imensiones	Gestión Humana	Protección Física	Administración y Finanzas	Mercadeo	Dirección
Clima Total	3,58	3,86	4,03	4,92	4,77
Integración	4,04	4,25	4,67	5,50	5,17
Comunicación	3,52	3,50	3,83	4,75	4,75
Supervisión	3,55	3,88	4,62	5,50	4,92
Estructura	3,48	4,08	3,75	4,54	4,58
Condic y met. de trabajo	2,95	3,42	3,17	4,29	4,42
Compromiso	3,93	4,03	4,16	4,94	4,81
Sujetos: 29					

Tabla 7- Promedios comparativos del Clima/ Dimensiones por Unidad

Aun cuando se evidencian microclimas por área y sede física tres unidades obtuvieron resultados en el rango aceptable en la dimensión comunicación, este resultado representa un factor de atención importante al igual que las condiciones y métodos de trabajo para toda la organización. Estos puntos de atención se corresponden con los resultados de las preguntas abiertas del cuestionario y focus group gerencial, detallados en el apartado siguiente.

2.3 Preguntas Abiertas

Para el análisis de las dos preguntas abiertas del cuestionario de Clima Organizacional, se realizó análisis de contenido, del cual surgieron varias categorías para agrupar las respuestas para ambas preguntas. Así mismo se hizo un registro de frecuencia de respuestas para cada categoría, lo que permitió complementar de forma cuantitativa los resultados de estas preguntas.

Fortalezas:

La pregunta número 39 del cuestionario: diga tres aspectos que usted considera son positivos dentro de la Organización, refleja las fortalezas más relevantes de la organización para los colaboradores. Las respuestas a esta pregunta, han sido agrupadas en las siguientes categorías o temas organizacionales según el contenido de las mismas, mediante análisis de contenido:

CATEGORIAS	DEFINICIONES
TALENTO HUMANO	Referida a la valoración de los miembros de la organización mas allá de la fuerza laboral, y que permiten a los miembros de la organización destacar características positivas que poseen las personas que allí trabajan.
AMBIENTE LABORAL	Hace referencia a un conjunto de propiedades medibles que conforman el ambiente de trabajo, focalizadas a la percepción de los colaboradores de contar con un buen ambiente laboral.
BENEFICIOS QUE BRINDA LA EMPRESA	Focalizada en la satisfacción de algunos trabajadores, en cuanto a los beneficios que perciben brinda la organización.
COMUNICACIÓN	Se refiere a las facilidades con las cuentan los trabajadores para compartir y expresar sus ideas y planteamientos, resaltando el acceso a niveles superiores.
TRATO AL PERSONAL	Referido a la calidad de las relaciones interpersonales de los miembros de la organización, señalando como aspecto positivo de la organización la calidad de los contactos personales, independientemente del nivel de cargo o posición que se ocupe dentro de la empresa, así como el respeto manifiesto en las relaciones.
COMPROMISO DE LA ORGANIZACION	Expresa el reconocimiento que hacen los colaboradores a la responsabilidad manifiesta de la empresa hacia sus trabajadores.
PRESTIGIO	Expresiones relacionadas a la reputación, respeto y popularidad que posee la Organización, asociado con la trayectoria y reconocimiento de la empresa en el país.

Para el personal del Grupo Serseco éstas son las fortalezas más significativas percibidas de la empresa, así mismo la frecuencia con la que han sido señaladas estas fortalezas por parte de los colaboradores se refleja en el siguiente gráfico

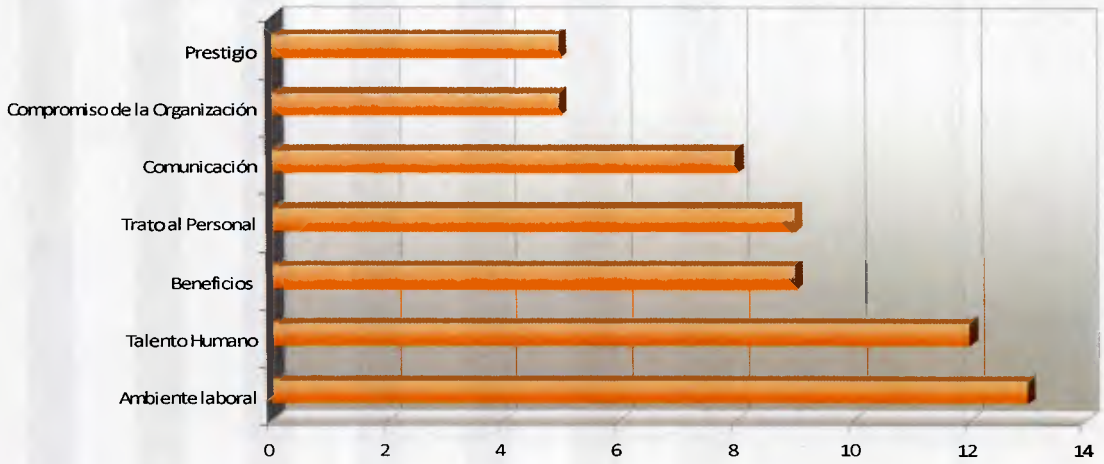


Grafico 5 – Fortalezas Grupo Serseco: Preguntas abiertas cuestionario

Fortalezas	Ambiente laboral	Talento Humano	Beneficios	Trato al Personal	Comunicación	Compromiso de la Organización	Prestigio	Total
Frecuencia	13	12	9	9	8	5	5	61
%	21	20	15	15	13	8	8	100

Tabla 7 – Frecuencia Fortalezas Grupo Serseco: Preguntas abiertas cuestionario

Como puede observarse las fortalezas del Grupo Serseco más resaltadas por sus colaboradores son el ambiente laboral (21%) y el talento humano (20%), es decir el personal de esta empresa manifiesta que cuentan con un buen ambiente laboral y una valoración positiva sobre las características de sus miembros. De las 61 respuestas a esta pregunta tenemos que el 41% de las respuestas se centran en estas dos fortalezas. Estas respuestas son congruentes con el resultado de los items del cuestionario de la dimensión integración que señalan una alta integración de sus miembros en un ambiente armónico.

En segundo lugar tenemos que 15% de las respuestas señala los beneficios de la organización como una fortaleza, así como el trato al personal, en términos de satisfacción con los beneficios que perciben de la organización y calidad de las relaciones entre compañeros y supervisores, al igual que las fortalezas posicionadas en primer lugar, estas respuestas coinciden con el resultado de las preguntas cerradas del cuestionario referidas a las relaciones y apertura de los supervisores y el buen nivel de integración entre los colaboradores de Serseco.

En tercer lugar tenemos que el 13% de las respuestas señalan la comunicación como una fortaleza del Grupo Serseco, en términos de horizontalidad de las comunicaciones, entre los diferentes niveles jerárquicos, el personal tiene acceso a los supervisores y existe el espacio para expresar planteamientos e ideas, resultado que se corresponde con el promedio general del ítem: "es posible interactuar con personas de mayor nivel jerárquico" perteneciente a la dimensión integración y el ítem: "su supervisor escucha sus planteamientos" de la dimensión supervisión, los cuales representan una fortaleza importante de la empresa.

Finalmente con un 8% tenemos tanto el compromiso de la organización como el prestigio, representan una fortaleza de la organización, en lo que respecta a responsabilidad de la organización hacia sus miembros, así como el reconocimiento de la trayectoria y buena reputación de la empresa. En este sentido hay una correspondencia entre el compromiso del personal reflejado en la dimensión compromiso del cuestionario, el cual obtuvo un promedio de 4,29 (Bueno) y el compromiso percibido de la organización con sus miembros.

Oportunidades de Mejora:

La pregunta número 40 del cuestionario: Diga tres aspectos que usted mejoraría en la Organización, refleja las oportunidades de mejora más relevantes de la organización para los colaboradores. Las respuestas a esta pregunta, al igual que la

pregunta 39 han sido categorizadas mediante análisis de contenido, del cual han surgido los siguientes temas o categorías:

CATEGORIAS	DEFINICIONES
CONDICIONES DE TRABAJO	Grado en que está establecida la razón de ser de la organización y cómo desea ser percibida en cuanto a la definición de responsabilidades de los puestos y unidades de trabajo, la administración de los recursos, y las políticas, directrices y objetivos organizacionales.
ORGANIZACIÓN DEPARTAMENTAL	Indica la necesidad que los colaboradores perciben de realizar ajustes en los departamentos que denoten un orden tanto de estructura como de las tareas a realizar.
COMUNICACIÓN	Se refiere a acciones destinadas a mejorar la comunicación, suministrar eficiente y oportunamente información de interés a los miembros de la organización, haciendo uso de canales más efectivos y de mayor alcance.
DESARROLLO TECNOLOGICO	Hace referencia a los aspectos técnicos que soportan el funcionamiento de la empresa tanto en maquinas y equipos como de sistemas.
COMPENSACION	Opiniones referidas a la expectativa de mejoras salariales de los miembros de la organización.
AMBIENTE FÍSICO	Refieren aquellos aspectos que de acuerdo a sus percepciones, requieren mejoras desde la infraestructura física de la empresa, mobiliario, instalaciones, hasta el horario de trabajo.

Para el personal del Grupo Serseco éstas son las oportunidades de mejora más significativas percibidas en la organización, la frecuencia con la que han sido señaladas estas oportunidades de mejora por parte de los colaboradores se refleja en el siguiente gráfico

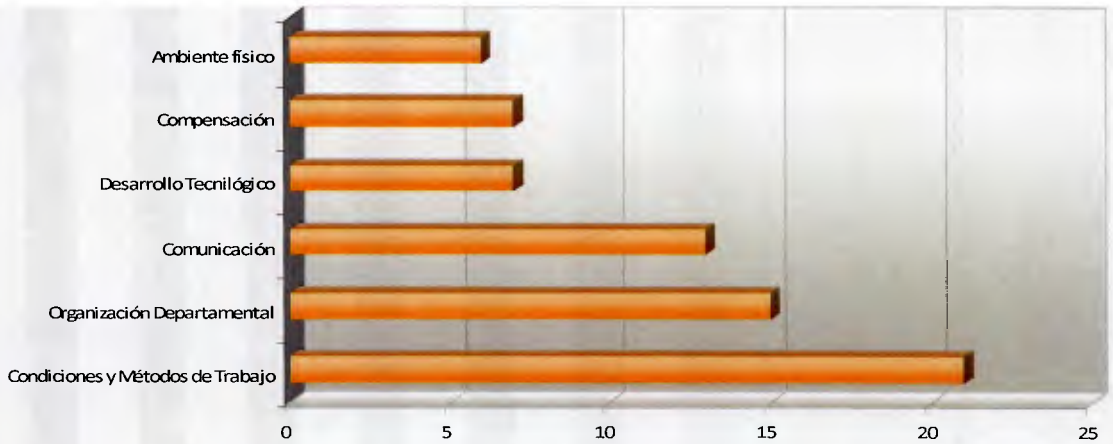


Grafico 6 – Oportunidades de mejora Grupo Serseco: Preguntas abiertas cuestionario

Oportunidades	Condiciones de Trabajo	Organización Departamental	Comunicación	Desarrollo Tecnológico	Compensación	Ambiente Físico	Total
Frecuencia	21	15	13	7	7	6	**69**
%	30	22	19	10	10	9	**100**

Tabla 8 – Frecuencia Oportunidades de mejora Grupo Serseco: Preguntas abiertas cuestionario

Como se observa el 30% de las respuestas del personal señalan como oportunidad de mejora del Grupo Serseco las condiciones de trabajo, en cuanto al grado en que está establecida la razón de ser de la organización y cómo desea ser percibida en cuanto a la definición de responsabilidades de los puestos y unidades de trabajo, la administración de los recursos, y las políticas, directrices y objetivos organizacionales, esta oportunidad de mejora coincide con el resultado de la dimensión Condiciones y Métodos de Trabajo del cuestionario, la cual ha resultado como un punto de atención con una media de 3,50.

En segundo lugar el 22% de las respuestas arrojan la organización departamental como una oportunidad de mejora, en términos de la necesidad de realizar ajustes en los departamentos que denoten un orden tanto de estructura como de las tareas a realizar por el personal, este resultado se corresponde con lo indicado por el ápice

estratégico en la entrevista inicial y la discusión del focus group gerencial, donde se manifestó la implantación de cambios en la estructura de algunas unidades y no se comunicaron a los colaboradores, así como de las descripciones de cargo, por lo que el personal no tiene claridad en sus funciones y responsabilidades.

En tercer lugar con 19% de las respuestas, se encuentra la comunicación, en cuanto al suministro oportuno de información de interés a los miembros de la organización, haciendo uso de canales más efectivos y de mayor alcance, estas respuestas concuerdan con el resultado de la dimensión comunicación, específicamente en el ítem de promoción de la comunicación interna por parte de la organización. Aún cuando pareciera haber una incongruencia con lo manifestado en las fortalezas de la organización en cuanto a la comunicación, los aspectos contenidos en las fortalezas se refieren a la facilidad con la que los colaboradores pueden manifestar sus ideas y opiniones y el acceso a los niveles superiores, mientras que la oportunidad de mejora en la comunicación se refiere a las acciones destinadas a mejorar la comunicación y el suministro eficiente y oportuno de información de interés a los miembros de la organización, por parte de los niveles superiores, haciendo uso de canales más efectivos y de mayor alcance. Es decir los colaboradores pueden expresar libremente sus ideas y opiniones, pero consideran que no existe un flujo de comunicación descendente oportuno y efectivo.

En cuarto lugar se encuentran dos oportunidades de mejora con 10% de las respuestas cada una, el desarrollo tecnológico y la compensación. La primera se refiere a los aspectos técnicos que soportan el funcionamiento de la empresa tanto en maquinas y equipos como de sistemas y la segunda se refiere a las expectativas de mejoras salariales por parte del personal.

Finalmente el ambiente físico con 10% de las respuestas se encuentra como la quinta oportunidad de mejora, en cuanto a que el personal percibe la necesidad de mejoras desde la infraestructura física de la empresa, mobiliario, instalaciones, hasta

el horario de trabajo, este resultado se alinea con el resultado de los indicadores de la dimensión condiciones y métodos de trabajo.

1. Resultados Focus Group Gerencial

El focus group realizado con el equipo gerencial del Grupo Serseco se centró en las dimensiones de clima organizacional exploradas en el cuestionario.

En este sentido de la discusión realizada sobre las características percibidas por el equipo gerencial sobre estas dimensiones surgieron una serie de aspectos que forman parte de las fortalezas de la organización así como oportunidades de mejora, las mismas se discriminaron en cada una de las dimensiones.

Partiendo de estas características se realizó la discusión, de la cual se obtuvieron una serie de planteamientos y argumentos por parte del equipo gerencial para profundizar en sus opiniones, estas opiniones fueron registradas y organizadas en categorías dentro de cada variable, según el tema o área dentro de las dimensiones estudiadas.

No obstante tenemos la clasificación de las características enumeradas por cada uno de los gerentes en cada dimensión en cuanto a fortalezas y oportunidades de mejora y el análisis de los argumentos presentados en la discusión para soportar sus aportes, categorizados en cada dimensión.

3.1 Integración

A continuación las características señaladas por los miembros del equipo gerencial en cuanto a la dimensión integración:

INTEGRACIÓN
FORTALEZAS
• Dentro de la gerencia hay excelentes relaciones e integración • Tenemos la celebración de cumpleaños. • En mi unidad hay reuniones mensuales • Hacemos integraciones con el personal. • Existe buena integración entre las gerencias. • Entre gerencia y alta gerencia buena integración. • Nos llevamos bien como equipo. • No tenemos ningún tipo de enfrentamiento.
OPORTUNIDADES DE MEJORA
• Falta integración con las otras Gerencias. • No tenemos actividades de integración, son aisladas. • Entre gerentes no conocemos las actividades en que están cada uno. • No nos enteramos de las cosas que pasan en las otras gerencias. • La empresa es una sola y debemos ser una, y no lo somos. • La alta rotación incide en nuestra integración. • La Integración podría mejorar, es limitada. • Falta integrar el trabajo de cada persona con el personal de la misma u otra área.

Resultado Discusión: Integración Intradepartamental

El equipo gerencial manifiesta que las relaciones dentro de cada departamento es excelente, incluyendo las relaciones del equipo gerencial, sin embargo debido a la alta rotación en la gerencia de Gestión Humana y el personal administrativo la integración se ha visto afectada de manera negativa.

Por otra parte el equipo resalta la importancia de algunas actividades de integración y coordinación que se llevan a cabo como la celebración de cumpleaños de los colaboradores y las reuniones mensuales que realizan algunas unidades.

Por el contrario existe una unidad en la cual su líder manifiesta que sus colaboradores no presentan el mismo ritmo de adaptación e integración, representando esto una limitación para el trabajo e integración de su equipo. Así mismo se manifiesta la necesidad de integrar el trabajo individual de cada colaborador para mejores resultados.

Interdepartamental

En la discusión sobre esta dimensión del clima organizacional, los gerentes del Grupo Serseco manifiestan que la integración dentro de cada gerencia no es suficiente, hace falta integración con las otras Gerencias. Sumada a esta percepción la mayoría de los miembros del equipo manifiestan que aún cuando sus relaciones como pares y con el gerente general son armónicas la integración entre sus unidades es baja, en cuanto al trabajo no conocen lo que hacen las otras unidades, existe la percepción de que las unidades "trabajan como islas" integrados como unidad pero aislados de las otras gerencias, este comentario se repitió reiteradas veces durante el focus group.

Por otra parte el equipo manifiesta que las actividades de integración son aisladas, aún cuando algunos miembros del equipo gerencial han propuesto la realización de actividades extramuro para la integración del personal, se han iniciado las gestiones para su realización pero no se concretan las actividades.

Todos los miembros del equipo apoyan la afirmación que la empresa es una sola y debe ser una y no lo es.

3.2 Comunicación

Las características señaladas por los miembros del equipo gerencial en cuanto a la dimensión comunicación:

COMUNICACIÓN
FORTALEZAS
• Oímos a todos por igual en nuestra Gerencia. • Es una oficina de puertas abiertas y existe bastante comunicación dentro de nuestra Gerencia.
OPORTUNIDADES DE MEJORA
• La Dinámica de la empresa, genera ruido en los mensajes dados ya que nada es por escrito, las respuestas dadas son en automático. • La comunicación es informal, no hay un orden en la comunicación. • Falta de información en algunos niveles. • Entre Gerencias no hay comunicación. • La comunicación no es consecuente. • Cada quien anda en lo suyo y no se dedica a comunicar • Hemos tenido mucha rotación de personal. • La libertad de Opinión es negativa y tu opinión no es escuchada. • Ocasionalmente hay comunicación considero que hay desinformación. • La comunicación es lenta, no formal, Re-Activa. • No hay disponibilidad de información relevante. • Muchas veces existen bloqueos en la comunicación. • Información medianamente disponible. • Falta de comunicación con niveles superiores. • Muchas veces te cuesta mucho que llegue y otras veces no llega la información que nos interesa. • Falta información con la Gerencia General y con la Dirección, no es permanente sino eventualmente. • Existe un divorcio entre los Gerentes y la Gerencia General, en cuanto a la comunicación. • Desconocemos por ejemplo cuando una persona se va, y no nos enteramos, parece un misterio algunas informaciones. • La Confianza quizás es lo que esta generando toda la incomunicación, confían en nosotros los Gerentes pero no nos informan si lo estamos haciendo bien o no.

<u>Resultado Discusión</u>: Comunicación

Formalidad

Los miembros del equipo gerencial manifiestan que la dinámica de la empresa, genera ruido en los mensajes dados ya que no hay comunicaciones por escrito y las respuestas dadas en el día a día se hacen de manera automática, reactiva y el proceso de comunicación es lento. Sumado a este argumento los miembros del equipo indican que la comunicación es informal y no hay un orden en la comunicación. Existe una percepción de poca formalidad en aspectos que requieren la formalidad del caso y en otros casos en los cuales la comunicación debe fluir de manera más informal, se hace burocrática incidiendo de manera negativa en los procesos de trabajo y las comunicaciones del equipo.

Por otra parte manifiestan que no hay consecuencia entre los mensajes dados y lo que realmente se hace, generalmente en las indicaciones recibidas desde la gerencia general.

Así mismo se evidencia una falta de lineamientos en cuanto a las comunicaciones formales y directrices sobre la estrategia y políticas de la organización. Esta discusión tiene una alta relación con lo manifestado por el personal en cuanto a la comunicación descendente ya que las respuestas del personal indican que no reciben la información de interés de manera oportuna y mediante los canales adecuados.

Intercambio de información

En cuanto a los mensajes transmitidos hay una manifestación de vacíos de información en algunos niveles de la organización. Algunos miembros del equipo manifiestan que ocasionalmente hay comunicación pero los que ocurre es que existe desinformación, la información que es relevante para los procesos y funcionamiento de la organización no es transmitida adecuadamente ya que no hay una línea clara de comunicación, evidenciándose una barrera para que la información de interés llegue a los receptores que la requieren.

El equipo manifiesta que en la alta gerencia se manejan con "misterio" algunos asuntos y eso genera ruido entre los colaboradores.

Las diferentes unidades presentan barreras de comunicación, las cuales se manejan como "islas" dificultando el intercambio.

Emisores y Receptores

En cuanto al las personas cada equipo "anda en lo suyo" solo se centran en su trabajo y no comunican aspectos relevantes para otras áreas.

Por otra parte los gerentes indican que la alta rotación de personal ha incidido de manera negativa en la comunicación interna. No obstante uno de los miembros del equipo gerencial manifiesta que en su unidad existe una buena comunicación entre sus miembros y operan como una "gerencia de puertas abiertas"

El equipo gerencial expresa que existe una barrera de comunicación con la gerencia general, para lo cual utilizaron la expresión "existe un divorcio entre los Gerentes y la Gerencia General, en cuanto a la comunicación", este punto resultó de gran impacto en el equipo como colaboradores ya que sienten que existe poco espacio para la retroalimentación con sus supervisores, para lo cual le dan explicación con la confianza que la alta gerencia depositan en ellos , pero no les es informado sobre el desempeño de su gestión como gerentes. Indican que la comunicación con su supervisor es esporádica, aún cuando semanalmente tienen reuniones de equipo gerencial con la gerencia general.

3.3 Supervisión

A continuación se presentan las características señaladas por los miembros del equipo gerencial en cuanto a la dimensión supervisión:

SUPERVISIÓN
FORTALEZAS
• Dentro de la Gerencia excelente relaciones e integración • Aunque los niveles de jerarquía están muy claros, somos muy horizontales. • He visto que en los demás Supervisores hay responsabilidad y Apoyo. • Respetamos los niveles de supervisión. • La Jerarquía no es rígida. • Todos los Gerentes respetan las opiniones de todos sus colaboradores. • Existe un apoyo total en las unidades. • Cuando el colaborador pide apoyo lo tiene directamente de su Jefe.
OPORTUNIDADES DE MEJORA
• La Integración dentro de la Gerencia no es suficiente, falta. • Falta capacitación de los supervisores para motivar a sus colaboradores. • Falta de Liderazgo. • Deberíamos como supervisores tener capacitación constante. • Una sola persona retarda el proceso. • Falta Supervisión de los niveles superiores, sobre todo en la sede de Chaguaramos. • Muchas veces necesitamos guía y orientación. Faltan herramientas de supervisión para Gerentes y Coordinadores.

Resultado Discusión: Supervisión

Líneas de Mando

Los gerentes del Grupo Serseco manifiestan que existen niveles de supervisión claros y respetados por el personal, aun cuando la organización es muy horizontal y no es rígida. Cada supervisor también reconoce y respeta las líneas de mando en las otras unidades y eso favorece las relaciones.

Liderazgo

Los miembros del equipo gerencial manifiestan que sus pares brindan apoyo a sus colaboradores y son responsables con su trabajo, así mismo indican que cada uno de los líderes respeta la opinión de sus colaboradores. Sin embargo ellos como

colaboradores de la gerencia general requieren guía y orientación de su supervisor y demandan mayor presencia de supervisión, especialmente en la sede de los Chaguaramos.

Capacitación

Otro aspecto resaltado en la discusión es la necesidad manifestada por los gerentes de recibir capacitación constante en aspectos de supervisión y liderazgo ya que carecen de herramientas de supervisión al igual que los coordinadores. En este sentido manifiestan las limitaciones del equipo en cuanto a herramientas y competencias de liderazgo y de motivación del personal.

3.4 Estructura

Las características señaladas para la dimensión Estructura por parte del equipo gerencial son las siguientes:

ESTRUCTURA
FORTALEZAS
• Todos manejan la generalidad del trabajo del otro. • Se trata de dar estructura de manera informal a los procesos y procedimientos de trabajo.
OPORTUNIDADES DE MEJORA
• Las metas fijadas que son demasiado irreales para la organización. • No se alinean los objetivos a los resultados. • Hay pasos que van a la mitad que no se cumplen • Diseño engavetado: no se comunican los cambios en la estructura. • Tenemos herramientas pero no son difundidas. • Las descripciones de cargo no se han divulgado. • Falta de personal. • Recursos Dispersos. • Rotación: las personas nos conocen sus límites • Esfuerzo supremo: se exige demasiado pero no hay personal

<u>Resultado Discusión</u>: Estructura

Alineación

En cuanto a la alineación de los procesos y los objetivos organizacionales, el personal gerencial manifiesta que si bien hay directrices y objetivos definidos, pero los mismos no han sido comunicados a los colaboradores. Por otra parte las metas establecidas para el cumplimiento de esos objetivos son irreales y no hay alineación con los resultados. Así mismo manifiestan que hay metas y objetivos que no se cumplen porque son necesarias ciertas condiciones o pasos que no se cumplen en la empresa.

Documentación y Estandarización

En lo que se refiere a estándares de operación, no hay difusión de las políticas y ante situaciones que requieren la aplicación de políticas organizacionales "prela la costumbre" y el comportamiento histórico que se ha mantenido en la empresa, así mismo el equipo gerencial indica que hay políticas que no existen y que son necesarias. Esta situación hace que la toma de cisiones sea reactiva por no contar con lineamientos y políticas claras para la ejecución de los procesos organizacionales.

Por otra parte se manifiesta que existe un diseño organizacional, pero no ha sido difundido y por lo tanto no es compartido ni ejecutado, "Diseño engavetado".

Esta situación también se repite en cuanto a las descripciones de cargo del personal, las cuales han sido levantadas, pero requieren su validación final por parte de las gerencias correspondientes y su difusión al personal. En este sentido el equipo gerencial manifiesta que aun cuando sus equipos conocen la generalidad del trabajo de sus compañeros, no existe una documentación (manuales y procedimientos) actualizada que permita ejecutar el trabajo de otros en caso de que la persona no se encuentre en un momento determinado, por lo que se ha tratado de dar estructura a los procesos y procedimientos de trabajo de manera informal.

Existe un área donde se manifiesta que si ha recibido lineamientos y responsabilidades de forma clara.

Alcance y funciones

El equipo gerencial del Grupo Serseco manifiesta que como consecuencia de la no difusión de la estructura no se permite que las personas conozcan los límites y alcance de sus responsabilidades y no hay una distribución adecuada del trabajo. En este sentido refieren que el proceso de adaptación del personal se hace más lento. Así mismo el hecho de que no existan procedimientos establecidos y se manejen los procesos de manera informal, la rotación del personal no permite la transmisión de información, lo que implica retrabajo.

Por otra parte la rotación de personal y la existencia de vacantes genera una mayor exigencia a loa colaboradores y los mismos hacen esfuerzos "supremos" y aun así no pueden alcanzar las metas.

3.5 Condiciones y Métodos de Trabajo

Para esta dimensión los aportes del equipo gerencial fueron los siguientes:

CONDICIONES Y MÉTODOS DE TRABAJO
FORTALEZAS
• Ambiente de trabajo apropiado. • En Humboldt la gente se siente cómoda con el ambiente. • Buena dotación de muebles en Humboldt. • Ambiente positivo (relaciones interpersonales). • Condiciones de trabajo apropiado. • Personas interesadas en las mejoras
OPORTUNIDADES DE MEJORA
• Escaso desarrollo de la tecnología • La tecnología puede y debe ser mejorada. • No existe un departamento de tecnología.

- La tecnología en sistemas de comunicación falla constantemente.
- Gerencias separadas en dos sedes.
- Mejorar las condiciones ambientales.
- Espacio físico no cuenta con condiciones de trabajo adecuadas (Chaguaramos).
- La empresa no invierte en mobiliario adecuado al negocio.
- Repercusión de la rotación en el uso del sistema

No se respeta la planificación ya que terminan apagando fuegos.

Resultado Discusión: Condiciones y Métodos de Trabajo

Tecnología

En lo concerniente a la tecnología utilizada para llevar a cabo sus procesos operativos, el personal gerencial manifiesta que existe un escaso desarrollo de la tecnología en cuanto a que no existe una inversión de tiempo y recursos en la optimización de los sistemas, no existe un área encargada de esta función, sino que hay personal de otras áreas con disposición a atender las necesidades y requerimientos que se presentan "apagar fuegos", por lo que las respuestas en ese sentido son un poco lentas, así mismo la tecnología actual presenta muchas fallas operativas, en primer lugar hay varios sistemas que no se encuentran funcionando al máximo nivel y hay fallas en los sistemas de comunicaciones.

Existe la percepción de que la tecnología actual puede ser mejorada ya que existe una buena dotación pero requiere mejoras. Por otra parte hay interés por parte del personal por mejorar el uso de los sistemas.

Ambiente físico

En lo concerniente al ambiente físico existen dos realidades muy diferenciadas, por una parte el equipo gerencial distingue que la sede de Humboldt cuenta con un ambiente de trabajo apropiado, con buena dotación de mobiliario, lo que genera que el personal que labora en esa sede se sienta cómoda con el ambiente de trabajo.

Por el contrario la sede de los Chaguaramos no cuenta con condiciones físicas adecuadas, en este sentido el equipo gerencial refiere que la empresa no invierte en mobiliario adecuado al negocio, y que existe una dispersión en la inversión de dinero en este aspecto.

El hecho de contar con dos sedes separadas y con condiciones físicas diferentes impacta en la fluidez del trabajo e integración de los colaboradores de los diferentes procesos organizacionales.

El equipo gerencial tiene la percepción de que existen buenas condiciones de trabajo en general, pero el hecho de no contar con procedimientos claros el proceso de adaptación a ciertas tareas se hace más lento.

Capacitación

En lo que respecta a la capacitación del personal para el mejor desempeño de sus funciones, se indica que es necesario contar con un plan de adiestramiento. Por otra parte la rotación genera el reentrenamiento constante del personal en el uso de los sistemas.

Planificación

En lo concerniente a la planificación del trabajo, hay una constante ruptura de la misma ya que en el día a día ocurren situaciones que hay que atacar ("apagar fuegos") y no se respeta la planificación.

3.6 Compromiso

Finalmente se abordó la dimensión Compromiso, para la cual los miembros del equipo gerencial resaltaron las siguientes características:

COMPROMISO
FORTALEZAS
• La colaboración es excelente. • Hay personas que dan más de lo que se les pide. • Existe buen grado de compromiso sin embargo hay que cultivarlo. • Elevado compromiso. • Preocupación por cumplir. • Orientación al logro.
OPORTUNIDADES DE MEJORA
• No se termina de soltar el proceso al deber ser. • Las personas se desmotivan con el tiempo • Por la rotación los empleados no se comprometen. • Falta información sobre la empresa. • No se conocen todos los productos y servicios. • Falta de incentivo monetario. • Falta reconocimiento informal (no monetario). Pocas oportunidades de ascenso

<u>Resultado Discusión</u>: Compromiso

Compromiso

El equipo gerencial reporta que existe un alto grado de compromiso de su personal, aun cuando hay que cultivarlo. Así mismo indican que la rotación de personal está influyendo en los niveles de compromiso ya que un número importante de personas ingresan y cuando están alcanzando su integración en la organización se van e ingresa nuevo personal.

Cooperación y Colaboración

Por otra parte los gerentes indican que la colaboración del personal en la ejecución de las actividades es excelente, contando con casos de personas que "dan más de lo solicitado".

Motivación

En este sentido el equipo gerencial indica que es importante cuidar las subidas y bajadas en la motivación de las personas con mayor compromiso y orientadas al logro ya que la falta de lineamientos, la postergación de decisiones y la carencia de incentivos monetarios hacen que las personas se desmotiven y se vayan.

Identificación

Se manifiesta una falta de claridad en la misión y valores de la organización, así como un desconocimiento de la empresa y los productos y servicios que ofrece, por parte del personal, por falta de información. Por otra parte la rotación del personal es una barrera para lograr la identificación de las personas con el Grupo Serseco.

Reconocimiento

El equipo gerencial manifiesta que el día a día se va en las actividades operativas y no se da reconocimiento informal al personal. Por otra parte hay referencia de reconocimiento escrito de un gerente a uno de sus pares.

En cuanto a los incentivos monetarios hacen falta para motivar y premiar los logros del personal.

En lo que respecta al incentivo de desarrollo profesional, existen muy pocas oportunidades de ascenso y cuando hay preparación y logros académicos del personal no le es reconocido.

Desarrollo del Focus Group

Cabe destacar que un elemento de gran importancia en este instrumento de recolección de información se centra en la manera en que se desarrolló la actividad en cuanto al equipo y su comportamiento.

En este sentido la actividad se desarrolló de manera organizada y el equipo se mostró siempre abierto a compartir sus opiniones de manera respetuosa y sin

alusiones directas a los miembros del equipo y sus colaboradores. Durante el inicio sólo dos miembros del equipo se mostraron un con reservas para manifestar sus argumentos a las características de la organización listadas por ellos, sin embargo a medida que sus compañeros se mostraron abiertos, estas personas mostraron más apertura.

El equipo gerencial del grupo serseco están conformado por personas con diferente tiempo de antigüedad en la organización y profesiones diversas. Esto permitió obtener la perspectiva del personal con más tiempo y los que recientemente se incorporaron a la empresa.

En general durante toda la actividad hubo una alta participación del equipo e interés en abordar todos los puntos que consideraron importantes del clima del Grupo Serseco, como punto de partida para el cambio.

El Grupo Serseco no escapa del funcionamiento del clima organizacional en función del tipo de organización y su estructura, como indica Schneider y Hall (1982) el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales, en el caso de esta empresa familiar con una estructura muy plana y en pleno cambio generacional en la gerencia generacional, se refleja en su clima los aspectos positivos en cuanto a la accesibilidad en la jerarquía, alta integración de sus miembros y compromiso de los colaboradores con la organización y de la organización con sus miembros. Sin embargo no solo los aspectos positivos inciden de manera positiva en los resultados de una organización, el clima organizacional repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento como refieren Litwin y Stinger (1978), el comportamiento de los colaboradores tiene una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc. Estas consecuencias han sido reflejadas en los resultados del Grupo Serseco, se evidencia un nivel de rotación alto, problemas de adaptación y de comunicación entre sus miembros.

Analizando en conjunto estos resultados tenemos que existe una clara percepción del funcionamiento de la empresa de los miembros de la organización, en la cual se manifiesta inconformidad sobre los cambios no comunicados, falta de lineamientos y deficiencias en las condiciones de trabajo que representan barreras para el cambio, la productividad y satisfacción del personal del Grupo Serseco. Así mismo existen elementos como la integración, el compromiso y la supervisión que son percibidos de forma positiva y que resultan de base para apalancar el cambio de forma positiva.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El clima organizacional refleja la salud de una organización y la condición en la que se encuentran sus elementos fundamentales, en este sentido tal como lo plantean Litwin y Stringer, el centro de de un diagnóstico de clima organizacional se encuentra en que cada tipo de clima en la organización tendrá un efecto significativo en la motivación de sus miembros y por consiguiente sobre sus niveles de satisfacción y desempeño, por lo que resulta de gran importancia conocer su estado para generar acciones que permitan un cambio positivo de aquellas áreas débiles y robustecimiento de las áreas fuertes.

De este estudio se puede concluir que el Grupo Serseco posee fortalezas importantes que soportan el estilo de la organización y relaciones entre sus miembros.

Tenemos la Integración como un elemento de gran valor para los colaboradores, los mismos opinan que pueden interactuar con personas de mayor nivel jerárquico, que sus compañeros cooperan entre si, que existe una relación armoniosa en sus unidades y se sienten bien integrados con su equipo de trabajo. Esta condición permite una mejor fluidez del cambio ya que ante la incertidumbre y asentamiento de los procesos organizacionales los equipos cooperan y se acoplan para lograr el equilibrio. Sin embargo no hay que perder de vista que el aspecto de comunicación e integración entre unidades se encuentra débil.

Otra fortaleza importante es la supervisión, el personal se siente escuchado por sus supervisores, así como apoyados cuando se les presenta problemas u obstáculos en el trabajo, existe un ambiente cordial y de apoyo con los supervisores, lo que favorece cualquier proceso de cambio ya que existe confianza en los líderes, quienes ante cualquier situación marcan la pauta y focalización de los resultados del equipo.

Por otra parte existen aspectos que deben ser atendidos de manera inmediata, ya que repercuten de manera negativa en el clima organizacional y por ende impactan en los resultados de la organización y desempeño individual de sus miembros. En el caso del Grupo Serseco pareciera que las oportunidades de mejora se centran en las Condiciones y Métodos de Trabajo, la cual refleja una percepción de sus colaboradores de que no cuentan con normas y procedimientos que les sirvan de guía, ni seguimiento de actividades, ni planes para realizar sus tareas, así mismo la Estructura de la cual existe la percepción por parte de los colaboradores de que no hay una buena administración de los recursos, ni que sus funciones estén claramente establecidas, ni las de su unidad de trabajo.

Ahora bien, si se atiende a los resultados y al análisis que subyace en las deficiencias de estas dimensiones tenemos que se centran en un problema de comunicación interno, que produce en los colaboradores la percepción de poca claridad en el establecimiento de sus funciones, ni de sus unidades, falta de normas, procedimientos y lineamientos que les permitan enfocar su trabajo y obtener mejores resultados.

Tal como lo refieren Hershberger, Lichtenstein y Knox (1994), aunque cada organización tiene sus propios objetivos que le identifican y caracterizan, cada uno de sus miembros refleja diferencias en cuanto a como percibe y conforma una noción propia de la interpretación de esas características, esto se hace palpable en los resultados de esta organización, en la cual existen normas, procedimientos y elementos de la estructura manejadas desde la dirección pero que no han sido claramente difundidas a los niveles gerenciales, medios y de base.

En este sentido el foco de las deficiencias en estas dimensiones del clima organizacional se encuentra en la comunicación, ya que como se observa en los resultados de las preguntas abiertas y focus group pereciera no haber un adecuado manejo de las comunicaciones formales descendentes, lo que genera incertidumbre y

conflictos entre las unidades, aún cuando en cada por separado existe un ambiente de cooperación y apoyo, lo cual es reforzado por la percepción del equipo gerencial donde se hizo énfasis en el estilo de funcionamiento de "islas" entre cada unidad.

Los resultados reflejan un manejo inadecuado de las comunicaciones descendentes, lo cual impacta negativamente en el resultado de la organización y satisfacción de sus colaboradores.

En este caso las recomendaciones de acción se centran en la comunicación interna como elemento a fortalecer, de esta manera las dimensiones que presentan problemas tendrán un cambio positivo. Es decir en la medida en que los colaboradores conozcan lo que se espera de ellos, exista claridad en las funciones individuales y departamentales, así como respuestas oportunas a las necesidades de los colaboradores, las dimensiones de estructura, condiciones y métodos de trabajo, así como otros elementos de la alineación con los objetivos e integración interdepartamental se verán favorecidos, en este sentido importante señalar que uno de los aspectos esenciales en cualquier grupo u organización está en la comunicación, los analistas organizacionales han reiterado la importancia que este proceso tiene en la vida de las organizaciones "porque la estructura, extensión y alcance de la organización están casi enteramente determinados por las técnicas de comunicación" (Barnard, 1938:91), es la comunicación el eje en el cual se construyen las relaciones humanas y por ende en la organización. Por lo tanto se recomienda tomar las siguientes acciones:

- En primer lugar se recomienda dar a conocer los resultados obtenidos en el Diagnóstico a todos los colaboradores y vincular los futuros planes de acción y avances con los resultados del estudio del clima.
- Establecer un plan de comunicaciones internas que incluya el manejo y difusión de información sobre los procesos, funciones y objetivos de la organización, unidades y personas, así como información de interés para los

colaboradores y reforzamiento de la integración y el compromiso. Este plan de comunicaciones debe contemplar los siguientes aspectos:

- Información de interés general
- Información transmitida en los diferentes procesos y subprocesos entre áreas (acuerdos de servicio interno)
- Medios o canales para transmitir la información.
- Diseño y definición de contenidos para de transmisión de información formal.
- Manejo de la información confidencial
- Identificación y empoderamiento de líderes comunicacionales.

- Difusión del plan de comunicación e integración del personal en su implementación.
- Segunda medición del clima organizacional en un período de seis meses, luego de iniciar la implementación del plan de comunicaciones.
- Extensión de las reuniones de equipo a diferentes unidades (semanal o quincenal) según lo establezca cada área.

Este proceso de definición y diseño del plan de comunicaciones para el Grupo Serseco debe estar guiado por consultores en DO con la participación de los miembros de la organización quienes son los dueños de los procesos y funcionamiento de la empresa. En este sentido se deberá empoderar a los líderes de la organización para la implementación exitosa del plan de comunicaciones y mejora del clima organizacional de esta prometedora empresa ya que finalmente es la organización quien debe ser dueña de sus procesos y dirigir el cambio en pro del beneficio de los colaboradores y la organización.

Cabe hacer aclarar que esta organización se encuentra realizando gestiones para la mudanza de ambas sedes (Chaguaramos y Humboldt) a una sola infraestructura, lo que facilitará las comunicaciones entre las unidades y mejora en la percepción de los aspectos relacionados con el ambiente de trabajo. Así mismo se reporta que esta

empresa ha realizado por primera vez, y luego del la medición de clima organizacional, un ejercicio de planificación estratégica en cascada con la participación del personal.

Es importante señalar que el Grupo Serseco es una empresa en proceso de crecimiento, con unos objetivos estratégicos claramente definidos y cuenta con un equipo humano con alto nivel de integración y compromiso con la organización, así como también cuenta con un equipo de líderes con reconocimiento positivo en la organización y comprometidos con su gente. Adicionalmente sus líderes y ápice estratégico muestran un alto compromiso con su gente, una orientación a la mejora continua y capacidad de inversión en su talento humano, en este sentido cualquier intervención cuenta con buenas bases para desarrollarse positivamente, en la medida que se lleve un proceso transparente y participativo.

CONSIDERACIONES ÉTICAS

La práctica del Desarrollo Organizacional implica una serie de consideraciones éticas, que parten desde el proceso de contratación y diagnóstico. Primeramente es importante conocer que el manejo de la información obtenida de los diferentes actores de la organización pude afectar a la organización y el proceso de consultoría. Para el profesional de DO, es vital establecer garantías que faciliten el proceso de cambio y estabilidad organizacional durante el mismo.

En este sentido la primera consideración ética del diagnóstico fué el establecimiento de una garantía de confidencialidad de la información obtenida de las personas entrevistadas y evaluadas, respecto al uso y divulgación de esta información, es decir cualesquiera datos, informaciones, diseños, procesos, procedimientos, formulas o mejoras, que sean suministrados por el personal de la empresa, al consultor con motivo del Proyecto, se mantendrán bajo estricta confidencialidad y no podrán se revelados ni divulgarlos en otro ámbito que no sea en el Ámbito Académico, es decir, solo para los fines de realización del trabajo especial de grado. Así mismo es una garantía de protección a las personas informantes sobre represalias o perjuicios por suministro de información relevante para el estudio.

En segundo lugar la segunda consideración ética se refiere a la transparencia de los objetivos y propósito del estudio para la organización y los colaboradores de la misma. El consultor transmite a las personas que participarán en el estudio sobre los objetivos, alcance y actividades generales que se llevarán a cabo para ejecutar este estudio, así como el uso de la información recabada.

La tercera consideración ética se refiere al rol y responsabilidad del consultor en el proceso de consultoría en la organización, en este sentido el consultor estableció claramente los límites de su trabajo y la responsabilidad sobre el proceso de consultoría. Esto facilita el establecimiento de compromisos y expectativas de ambas partes en el proceso.

REFERENCIAS

Beckard Richard. (1988) Desarrollo Organizacional: Estrategias y Modelos. Serie Desarrollo Organizacional. México: Fondo Educativo Interamericano S.A.

Bennis W.G. (1973) Desarrollo Organizacional: su naturaleza, sus orígenes y perspectivas. Serie Desarrollo Organizacional. México, Fondo Educativo Interamericano S.A.

Brunet Luc. (1998) El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definición, diagnóstico y consecuencias. México: Editorial Trillas.

Chiavenato Adalberto. (2001) Administración de Recursos Humanos (Quinta Edición). México: Mc Graw-Hill.

Cummings T, Worley C. (2008) Desarrollo Organizacional y Cambio (Octava Edición). México: Cengage Learning.

Denison Daniel R. (1991) Cultura Corporativa y Productividad Organizacional. Santafé de Bogotá: Legis Fondo Editorial.

Gibson James L, Ivancevich John M, Donnelly James H. (2006) Organizaciones: conducta, estructura, proceso (Doceava Edición). México: Editorial Mc Graw Will Interamericana.

Hernández Sampieri R, Fernández Collado C, Baptista Lucio P. (2002) Metodología de la Investigación (Tercera Edición). México: Mc Graw Hill.

Howell William C. (1979) Psicología Industrial y Organizacional: sus elementos esenciales, México: Editorial El Manual Moderno.

James L & Jones B. (1974) Organizational Climate, a review of theory and research. Psychological Bulletin, 81, 1096-1112Robbins Stephen P. (2004) Comportamiento Organizacional (Décima Edición). México: Pearsons Educación.

Katz, Daniel & Kahn, Robert L. (1981) Psicología Social de las Organizaciones (Primera Edición). México: Editorial Trillas.

Kerlinger F & Lee H. (2002). Investigación del Comportamiento (Cuarta Edición). Mexico: McGraw-Hill.

Koslowsky S & Doherty M. (1989) Integration of climate and leadership: examination of neglected issue. Journal of Applied Psychology. Vol 74, N° 4, 546-553.

Likert Rensis. (1968) El Factor Humano en la Empresa: su dirección y valoración. Bilbao: Ediciones Deusto.

Likert Rensis. (1965) Un nuevo método de gestión y dirección. Bilbao: Ediciones Deusto.

Luthans Fred & Kreitner Robert. (1991) Modificación de la Conducta Organizacional. México: Editorial Trillas.

Mendenhall William. (2007) Elementos de Muestreo. Madrid: Editorial Thomson.

Payne Roy L & Mansfield Roger. (1973) "Relationship of Perceptions of Organizational Climate to Organizational Structure, Context, and Hierarchical Position". Administrative Science Quarterly, Vol. 18, 4, 515-526.

Payne Roy L & Pheysey D.C. (1973) "G.G. Stern's Orgaizational Climate Index: A Reconceptualization and application to Business Organizations". Organizational Behavior and Human Performance, Vol. 6,77-98.

Salazar J, Guerrero J, Machado Y & Cedeño R. (2009) "Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral". Acimed, Vol.20, N°. 4.

Shneider B & Snyder R. (1975) "Some relationships between Job Satisfaction and Organizational Climate". Journal of Applied Psychology, june Vol. 60 N° 33. 318-327.

Wolman Benjamin B. (2010) Diccionario de Psicología. México: Editorial Trillas.

Yáber, G. y Valarino, E. (2007). Investigación científica y aplicada en los postgrados de administración y gerencia. Informe de investigaciones educativas, XXI, 35-56.

Alvarez, Guillermo. (1992) La Percepción de la Organización: Clave para la Comprensión del Comportamiento del Individuo en la Organización. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional. Vol 11, N° 1 y 2, 7-23.

Maldonado I, Maldonado M y Bustamante S. (2006) Clima Organizacional y Gerencia: Inductores del Cambio Organizacional. Investigación y Postgrado., Volumen 12, (2), 248.

Gonçalves, Alexis. "Sin Fecha" Consultado el día 20 de noviembre de 2010 de la World Wide Web: http://www.educadormarista.com/proyectoaprender/clima-organizacional.htm

Gonzáles J. "Sin Fecha" Tipos y Diseño de investigación en los trabajos de grado. Consultado el día 30 de noviembre de 2010 de la World Wide Web: http://servidor-opsu.tach.ula.ve/profeso/sant_arm/l_c/pdf/tipos_y.pdf

ANEXOS

ANEXO I

Carta de Aceptación para TEG por parte del Grupo Serseco

SERSECO

Caracas, 14 de Octubre de 2010.

Sres.
Estrategos Consultores
Presente.-

Por medio de la presente me dirijo a ustedes con la finalidad de informarles que su propuesta para la realización del "Diagnostico de Clima Organizacional" queda aprobada en todos los términos planteados. El cual se le estará aplicando al personal administrativo perteneciente a la organización el cual esta conformado por las oficinas ubicadas en Parque Humboldt piso 05 ofic 5-14, y las oficinas del C.C Los Chaguaramos piso 13 ofic. 13-01, siendo entre ambas sedes un aproximado de 31 personas.

Quedamos a la orden para cualquier otra información que se requiera para llevar a cabo el proceso.

SERSECO, C.A.

Mauricio Chaparro
Gerente General

www.serseco.com
Av. Río Caura, C.E. Torre Humboldt, Piso 5, Of. 05-14 Prados del Este, Caracas-1080, Venezuela RIF: J-00237473-0
Telf.: (58) 212-977.7085 Fax: (58) 212-977.5971 Email: seguridad@serseco.com

Clima Organizacional

INTRODUCCION

El cuestionario que se presenta a continuación será aplicado con fines académicos como parte de un requisito para la obtención del título de Especialistas en Desarrollo Organizacional conferido por la Universidad Católica Andrés Bello a los profesionales que realizan este estudio.

Esta encuesta tiene como objetivo realizar un sondeo de las condiciones generales presentes en la Organización, a través de las apreciaciones de sus trabajadores.

La encuesta es totalmente anónima y los datos solicitados serán agrupados y analizados por computadora. El interés está en la síntesis de las diversas opiniones agrupadas y no en cada encuesta en particular.

Es importante que al responder cada planteamiento lo haga con la mayor sinceridad, de eso dependerá la validez de los resultados.

Los resultados de esta encuesta serán utilizados con fin el fin de identificar el funcionamiento organizacional y realizar análisis comparativos dentro de la Organización.

Psico Consult

Clima Organizacional

INTRODUCCION

El cuestionario que se presenta a continuación será aplicado con fines académicos como parte de un requisito para la obtención del título de Especialistas en Desarrollo Organizacional conferido por la Universidad Católica Andrés Bello a los profesionales que realizan este estudio.

Esta encuesta tiene como objetivo realizar un sondeo de las condiciones generales presentes en la Organización, a través de las apreciaciones de sus trabajadores.

La encuesta es totalmente anónima y los datos solicitados serán agrupados y analizados por computadora. El interés está en la síntesis de las diversas opiniones agrupadas y no en cada encuesta en particular.

Es importante que al responder cada planteamiento lo haga con la mayor sinceridad, de eso dependerá la validez de los resultados.

Los resultados de esta encuesta serán utilizados con fin el fin de identificar el funcionamiento organizacional y realizar análisis comparativos dentro de la Organización.

INSTRUCCIONES

A continuación encontrará una serie de planteamientos sobre diferentes aspectos relacionados con la Organización, su unidad laboral y su trabajo. Cada una de ellas tiene seis opciones de respuesta en una escala donde:

1 hasta 6

"En nada" "En muy alto grado"

Lea cuidadosamente cada planteamiento, determine:

En qué medida está presente ese aspecto y luego seleccione entre las seis opciones la que mejor refleja su opinión al respecto. En la escala a la derecha del planteamiento, **rellene el círculo del número que corresponda a la opción elegida.**

En algunos planteamientos de la encuesta, se utiliza el término "su supervisor" para señalar a su jefe directo, sea cual fuere el título de su cargo.

El término "su unidad" se utiliza en algunos planteamientos para señalar al departamento, gerencia o área a la que usted pertenece, es decir, la que supervisa su jefe directo.

Comience por el primer planteamiento y continúe hasta terminar toda la encuesta. No deje ningún planteamiento sin responder y marque una sola opción en cada caso.

Veamos los ejemplos que se muestran a continuación:

		En nada	En poco	En Cierto grado	Bastante	En Alto Grado	En muy alto grado
1	la Empresa está comprometida con la Productividad	1	2	3	4	5	●
2	la Empresa se interesa por el bienestar de sus empleados	1	2	3	4	●	6

En la última página de la encuesta, las preguntas N° 39 y 40 son preguntas abiertas las cuales deberá contestar con letra legible.

Antes de comenzar a responder los planteamientos debe llenar los datos que se le solicitan.

Nivel de Cargo	Sede	Unidad
Gerente	Los Chaguaramos	Gestión Humana
Coordinador	Torre Humboldt	Protección Física
Empleado		Admón. y Finanzas
		Mercadeo
		Dirección

		En nada	En poco	En Cierto grado	Bastante	En Alto Grado	En muy alto grado
1	los miembros de su unidad de trabajo cooperan entre sí.	1	2	3	4	5	6
2	usted tiene acceso a la información que necesita para hacer su trabajo.	1	2	3	4	5	6
3	su supervisor le brinda apoyo para superar los obstáculos que se le presentan.	1	2	3	4	5	6
4	hay una clara definición de la visión, misión y valores de la Empresa.	1	2	3	4	5	6
5	en su unidad se mejoran continuamente los métodos de trabajo.	1	2	3	4	5	6
6	en esta Organización las personas son responsables con su trabajo.	1	2	3	4	5	6
7	su grupo de trabajo funciona como un equipo bien integrado.	1	2	3	4	5	6
8	en su unidad la información fluye apropiadamente.	1	2	3	4	5	6
9	su supervisor se interesa en que usted tenga éxito en su trabajo.	1	2	3	4	5	6
10	existe una buena administración de todos los recursos.	1	2	3	4	5	6
11	sus condiciones de trabajo son adecuadas.	1	2	3	4	5	6
12	recomendaría esta Organización como un lugar ideal para trabajar.	1	2	3	4	5	6
13	en su unidad existe una relación de trabajo armoniosa.	1	2	3	4	5	6
14	existen suficientes canales de comunicación.	1	2	3	4	5	6
15	su supervisor le expresa reconocimiento por sus logros.	1	2	3	4	5	6
16	las responsabilidades de su puesto de trabajo están claramente definidas.	1	2	3	4	5	6
17	cuenta con un sistema para el seguimiento y control de sus actividades.	1	2	3	4	5	6
18	en esta Organización los trabajos se hacen con esmero y calidad.	1	2	3	4	5	6
19	es posible interactuar con personas de mayor nivel jerárquico.	1	2	3	4	5	6
20	en la Empresa se fomenta una comunicación abierta entre todos.	1	2	3	4	5	6
21	su supervisor promueve la capacitación que usted necesita.	1	2	3	4	5	6
22	las funciones de su unidad de trabajo están establecidas.	1	2	3	4	5	6

		En nada	En poco	En Cierto grado	Bastante	En Alto Grado	En muy alto grado
23	existen normas y procedimientos que le sirven de guía.	1	2	3	4	5	6
24	me siento orgulloso de los productos y servicios de la Organización.	1	2	3	4	5	6
25	los trabajadores están comprometidos con la Empresa.	1	2	3	4	5	6
26	la Empresa fomenta y promueve la comunicación interna.	1	2	3	4	5	6
27	su supervisor escucha sus planteamientos.	1	2	3	4	5	6
28	los objetivos de su trabajo guardan relación con la visión de la Empresa.	1	2	3	4	5	6
29	la tecnología de que dispone facilita su trabajo.	1	2	3	4	5	6
30	La misión, la visión y los valores de la Organización son congruentes con mi forma de pensar.	1	2	3	4	5	6
31	existe colaboración entre las unidades de trabajo.	1	2	3	4	5	6
32	conoce de los avances y logros en otras áreas de la Empresa.	1	2	3	4	5	6
33	tengo establecidos mis objetivos de trabajo.	1	2	3	4	5	6
34	se trabaja en función de la visión, misión y valores de la Empresa.	1	2	3	4	5	6
35	realiza su trabajo según métodos o planes establecidos.	1	2	3	4	5	6
36	Considera que Usted es importante para el éxito de la Organización.	1	2	3	4	5	6
37	percibe entusiasmo en sus compañeros cuando realizan nuevas actividades.	1	2	3	4	5	6
38	Esta Organización es perfecta para gente como yo.	1	2	3	4	5	6

39. Diga tres aspectos que usted considera son positivos dentro de la Organización

_____

_____

_____

40. Diga tres aspectos que usted mejoraría en la Organización.

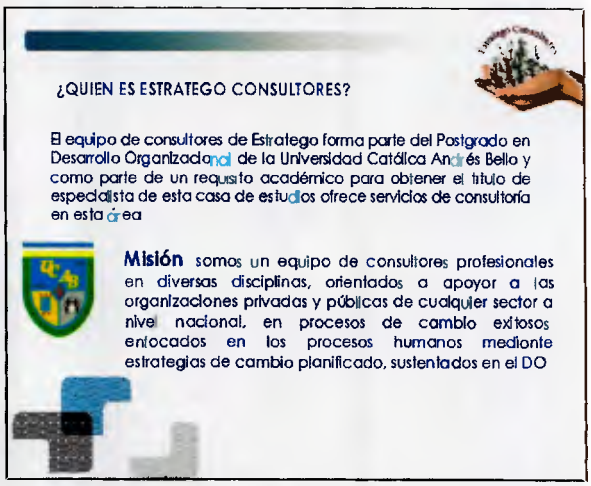
_____

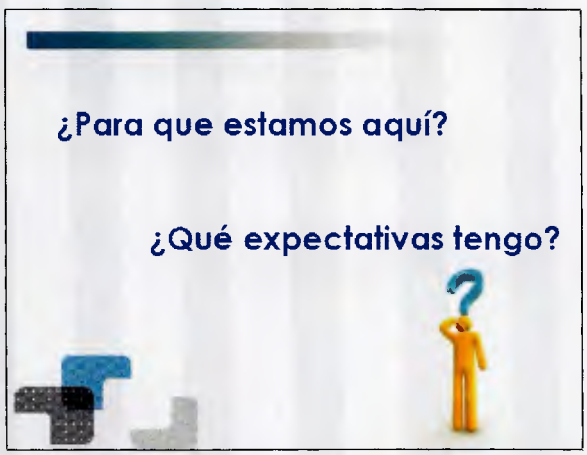
_____

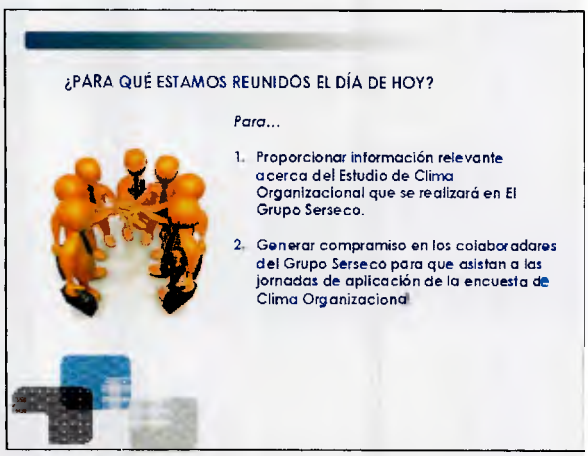
_____

ANEXO III

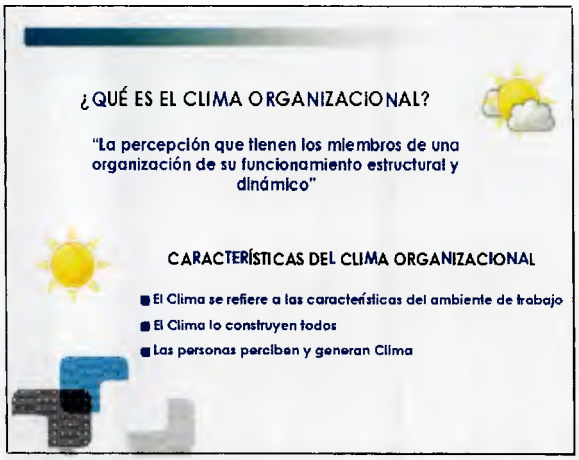
Charla de sensibilización pre aplicación del instrumento de medición de Clima Organizacional.



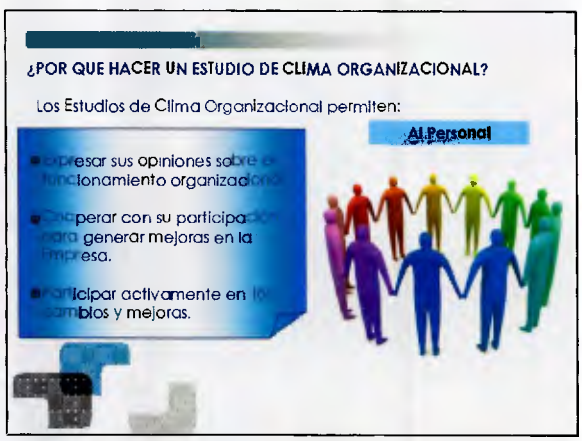




DIAGNOSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL


¿QUÉ ES EL CLIMA ORGANIZACIONAL?
"La percepción que tienen los miembros de una organización de su funcionamiento estructural y dinámico"
CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL
El Clima se refiere a las características del ambiente de trabajo
El Clima lo construyen todos
Las personas perciben y generan Clima

¿POR QUE HACER UN ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL?
Los Estudios de Clima Organizacional permiten:
A la Organización
Obtener información confiable y valida sobre su funcionamiento.
Disponer de Indicadores de Gestión adicionales a los tradicionales.
Detectar áreas organizacionales robustas y las que requieren atención.
Definir Acciones de Mejora.
Hacer seguimiento del efecto de Programas de Intervención y Cambio.


¿POR QUE HACER UN ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL?
Los Estudios de Clima Organizacional permiten:
Al Personal
Expresar sus opiniones sobre el funcionamiento organizacional.
Cooperar con su participación para generar mejoras en la Empresa.
Participar activamente en los cambios y mejoras.

CICLO DE LA CONSULTA

GENERALIDADES

1 ¿Cómo se realizará este estudio?
R A través de una encuesta totalmente anónima aplicada por Estratego Consultores y un Focus Group para el equipo gerencial.

2. ¿Quiénes participarán en este estudio?
R. El personal de las unidades funcionales del Grupo Serseco de las sedes Torre Humboldt y Los Chaguaramos

3. ¿Dónde se realizará el estudio?
R. En las instalaciones del Grupo Serseco, en salas donde puedan convocarse a los trabajadores por grupos.

GENERALIDADES

4. ¿Cuál es la estructura de la encuesta?
R. Tiene una parte inicial con las instrucciones donde se le solicitan algunos datos a los trabajadores tales como ubicacion administrativa, nivel del cargo, sede y seguidamente una serie de planteamientos.

5. ¿Cuál es la duración de la encuesta?
R. Aproximadamente 20 minutos.

6 ¿Cuándo se conocerán los resultados?
R A finales del mes de noviembre, aproximadamente. Se hará una presentacion de resultados a la Alta Gerencia y a los colaboradores del Grupo Serseco.

DATOS REFERENCIALES

Ubicación Administrativa	
Gestión Humana	1
Proteccion Fisica	2
Admon y Finanzas	3
Mercadeo	4
Direccion	5

Nivel de Cargo	
Gerente	1
Coordinador	2
Empleado	3

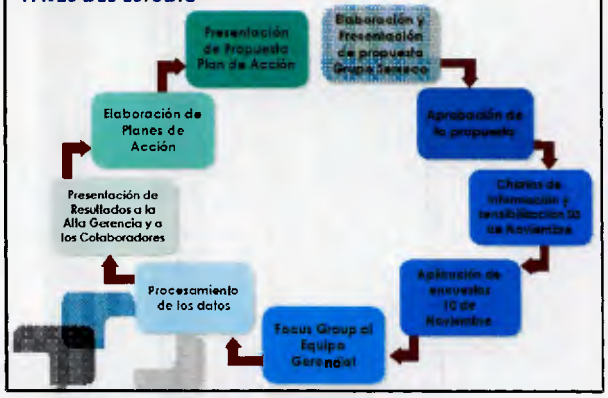
Sede	
Los Chaguaramos	1
Torre Humboldt	2

FORMA DE RESPUESTA Y ESCALA

En que medida...

		En nada	En poco	En cierto grado	Bastante	En alto grado	En muy alto grado
1	la Empresa está comprometida con la Productividad	○	○	○	○	○	●
2	la Empresa se interesa por el bienestar de sus empleados	○	○	○	○	●	○

FASES DEL ESTUDIO



¿ TIENEN ALGUNA PREGUNTA?

Estratego Consultores

¡MUCHAS GRACIAS!