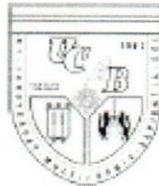


AAS3223

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



**DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN  
MALAGUTI INVESTIGACIÓN DE MERCADO CA**

**Trabajo Especial de Grado presentado como requisito para optar al  
Grado de Especialista en Desarrollo Organizacional**

**Autor: Samuel S. Pérez Ayala  
C.I.: V-15118039  
Tutor: Oscar Giménez**

**Caracas, Septiembre de 2011**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO**  
Programa de Postgrado en Desarrollo Organizacional  
Urb. La Castellana. Chacao.  
Av. Santa Teresa de Jesús- Edificio CERPE.  
Teléfonos: 263.76,60 / 25.82/ 48.77

### Constancia

Por medio de la presente hago constar que he asesorado al ciudadano: Samuel Sebastián Pérez Ayala, Cédula de Identidad N°: V-15118039, en la elaboración del Proyecto de Trabajo de Grado de Especialista Titulado: "*Diagnóstico de Clima Organización en Malaguti Investigación de Mercado CA*".

Después de haber estudiado el contenido del referido Proyecto, éste cumple con los requisitos metodológicos y con las normativas vigentes para ser suscrito y consignado como tal; ante el Director del respectivo Postgrado a efectos de considerar su aprobación.

Constancia que se expide a petición de la parte interesada, en Caracas a los ocho días del mes de septiembre de dos mil once.

Atentamente,

Profesor asesor: Oscar Giménez  
C.I.:

## **DEDICATORIA**

A Dios, por caminar conmigo y mostrarme su Fidelidad.

A mis padres, por su apoyo sin condiciones.

## **AGRADECIMIENTOS**

A mis profesores, por compartir sus conocimientos y vivencias.

A mis compañeros de estudio, por mantenerse firmes y cercanos.

A Malaguti Investigación de Mercado CA por su disposición.

A Eloísa Romero, por apoyar la realización de este estudio.

A Mónica Ayala, mi mamá, por su apoyo técnico y profesional.

## INDICE GENERAL

	<i>pp</i>
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
ÍNDICE GENERAL	iv
LISTA DE CUADROS	vi
LISTA DE GRÁFICOS	viii
RESUMEN	x
INTRODUCCIÓN	1
<b>CAPÍTULO I: EL PROBLEMA</b>	4
Planteamiento del Problema	4
Objetivos de la Investigación	6
Objetivo General	6
Objetivos Específicos	7
Justificación	7
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO</b>	9
Aspectos Organizacionales	9
Reseña Histórica de Malaguti Investigación de Mercado C.A.	9
Principios de Malaguti Investigación de Mercado C.A.	10
Bases Teóricas	12
La Organización como Sistema	12
Desarrollo Organizacional	15
Diagnóstico Organizacional	16
Clima Organizacional	18
Teorías sobre el Clima Organizacional	20
Dimensiones y Medidas del Clima Organizacional	22
<b>CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO</b>	29
Metodología	29
Tipo de Investigación	29
Diseño de la Investigación	30
Población y Muestra	31
Población	31
Muestra	31
Sistema de Variables	32
Técnicas e Instrumentos de Recolección de datos	35

Validez del Instrumento	35
Técnicas para el Análisis e Interpretación de los Datos	36
Procedimiento de los Datos Obtenidos en el Diagnóstico	36
Procedimiento y Planeación de la Investigación	37
<b>CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS</b>	39
Presentación y Análisis de resultados por Items	39
Presentación y Análisis de resultados por Dimensión	72
Presentación de resultados de la pregunta adicional abierta	84
<b>CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	91
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	99
<b>ANEXOS</b>	101
A.- Instrumento de recolección de datos	102
B-1.- Carta de solicitud validez del instrumento	105
B-2.- Matriz de validación del instrumento por expertos	106

## LISTA DE CUADROS

PP

### CUADRO

1	Segmentación del personal de Malaguti Investigación de Mercado CA	11
2	Nociones del Clima Organizacional	19
3	Trabajadores de Malaguti Investigación de Mercado CA	32
4	Operacionalización de la Variable	33
5	Información sobre aspectos de funcionamiento	39
6	Confianza en el Trabajo sin necesidad de Supervisión	40
7	Responsabilidades acordes con el perfil profesional	41
8	Capacitación relacionada con el Trabajo	42
9	Claridad en las tareas propias del cargo	43
10	Distribución equitativa de las tareas	44
11	Comunicación de los planes de trabajos requeridos	45
12	Posibilidad de tomar tiempo para atender asuntos personales	46
13	Flexibilidad en el cumplimiento de la jornada de trabajo	46
14	Orientaciones del gerente de área para la optimización del trabajo	47
15	Espacio físico suficiente para realizar las tareas	48
16	Condiciones mínimas de seguridad del espacio físico	49
17	Estado de las instalaciones de la Organización	50
18	Iluminación suficiente de espacio	51
19	Recursos necesarios para el trabajo	52
20	Recursos tecnológicos de punta	53
21	Promoción del trato justo en la Organización	54
22	Reconocimiento a la labor sobresaliente	55
23	Otorgamiento de bonos por eficiencia en el trabajo	56
24	Remuneración acorde con el trabajo realizado	57
25	Retroalimentación permanente	58
26	Promoción de críticas constructivas para la mejora del desempeño	59
27	Involucración en la toma de decisiones	60
28	Consideración de las ideas del trabajador	61
29	Claridad en la Misión y Visión de la Organización	62
30	Orgullo de formar parte de la organización	63
31	Espíritu de equipo permite ambiente acogedor	64
32	Celebración de eventos	65
33	Camaradería fuera del ambiente de trabajo	66
34	Preocupación por el bienestar de los miembros de la Organización	67
35	Equilibrio entre el trabajo y la vida personal	68
36	Comunicación entre el equipo de trabajo	69
37	Animación conjunta para cumplir los objetivos propuestos	70
38	Ayuda entre el equipo de trabajo	70

39 Resolución eficiente de conflictos	71
40 Percepción sobre la dimensión Autonomía	72
41 Percepción sobre la dimensión Estructura	74
42 Percepción sobre la dimensión Aspectos Físicos	76
43 Percepción sobre la dimensión Recompensa	78
44 Percepción sobre la dimensión Consideración	80
45 Percepción sobre la dimensión Calidez	81
46 Percepción sobre la dimensión Apoyo	83
47 Matriz de fortalezas y áreas de mejora en Malaguti Investigación de Mercado CA	86

## LISTA DE GRÁFICOS

*pp*

### GRÁFICO

1 Organigrama de Malaguti Investigación de Mercado CA	10
2 Modelo General de Cambio Planificado	16
3 Ciclo de obtención de datos y de la retroalimentación	17
4 Relación entre Comportamiento y Clima Organizacional	21
5 Información sobre funcionamiento	40
6 Delegación del trabajo	41
7 Responsabilidades acordes con el perfil profesional	41
8 Profesionalización relacionada con el Trabajo	42
9 Definición de tareas	43
10 Organización de tareas	44
11 Planificación de las tareas	45
12 Flexibilidad para atender asuntos personales	46
13 Flexibilidad en la jornada de trabajo	47
14 Control para la optimización del trabajo	48
15 Adecuación del espacio físico: amplitud	49
16 Adecuación del espacio físico: seguridad	50
17 Mantenimiento del espacio	51
18 Iluminación del espacio	52
19 Implementos de trabajo: recursos necesarios	53
20 Implementos de trabajo: Recursos tecnológicos	54
21 Aceptación del equipo	55
22 Reconocimiento al trabajo	56
23 Reconocimiento al trabajo: bonos de eficiencia	57
24 Remuneración acorde al trabajo	58
25 Retroalimentación permanente	59
26 Retroalimentación: crítica constructiva	60
27 Toma de decisiones	61
28 Participación en la Organización	62
29 Identificación con la Organización	63
30 Sentido de pertenencia	64
31 Ambiente acogedor: espíritu de equipo	65
32 Ambiente acogedor: celebración de eventos	66
33 Grupos sociales informales	66
34 Preocupación por el bienestar	67
35 Preocupación por el equilibrio	68
36 Equipo de trabajo	69
37 Cooperación en el equipo de trabajo	

	<i>pp</i>
38 Apoyo mutuo en el equipo de trabajo	71
39 Resolución de conflictos	72
40 Dimensión Autonomía	73
41 Dimensión Estructura	75
42 Dimensión Aspectos Físicos	77
43 Dimensión Recompensa	78
44 Dimensión Consideración	80
45 Dimensión Calidez	82
46 Dimensión Apoyo	83

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

**Título**

**DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN MALAGUTI**  
**INVESTIGACIÓN DE MERCADO CA.**

**Trabajo Especial de Grado presentado como requisito para optar al Grado de**  
**Especialista en Desarrollo Organizacional**

**Autor: Samuel S., Pérez Ayala**

**Tutor: Oscar Giménez**

**Resumen**

El Clima Organizacional está considerado como un aspecto vital en el alcance de los objetivos en las organizaciones actuales, pues afecta el comportamiento de quienes las componen y ofrecen aportes importantes para una gestión sana y eficiente. Malaguti Investigación de Mercado CA es una empresa especializada en el diseño e implementación de estudios de investigación de mercado. Este estudio pretendió diagnosticar las áreas potenciadoras y susceptibles de mejora relacionadas con el Clima Organizacional de dicha organización mediante la percepción de sus empleados. Para la realización de este estudio, se analizó la variable Clima desde las dimensiones definidas por Hellrieger y Slocum (1974) en su modelo de análisis, a saber: Autonomía, Estructura, Aspectos Físicos, Recompensa, Consideración, Calidez y Apoyo. Por medio de una investigación evaluativa, la cual pretende proporcionar la información requerida para la planificación de programas de mejoramiento asumiendo las particulares características de la investigación aplicada, se procuraron los resultados a través de un diseño de campo con la aplicación de un cuestionario. En general, se reportaron como áreas potenciadoras las Dimensiones: Autonomía, Estructura, Aspectos Físicos, la Calidez y el Apoyo, y como áreas de mejora las Dimensiones: Recompensa y Consideración. Se identificaron dos focos prioritarios: el uso de canales de información y comunicación organizacional en los cuales los colaboradores perciban mayor participación e involucramiento, y la necesidad de verificación de sistemas de incentivo y recompensa que generen en los colaboradores un sentimiento de ganancia por su contribución a los logros organizacionales, incluyendo espacios de retroalimentación y reconocimiento.

**Palabras clave:** diagnóstico organizacional, clima organizacional, autonomía, estructura, aspectos físicos, recompensa, consideración, calidez, apoyo.

## INTRODUCCIÓN

Los esfuerzos constantes de los sectores empresariales actuales han estado orientados a recibir de la manera más acertada los cambios sociales del entorno que le circunda, y, en esta misma medida, se han visto en la necesidad imperante de generar procesos de mejora para responder óptimamente a las necesidades del entorno. Así nace el Desarrollo Organizacional, a partir de las contribuciones científicas y prácticas de diversos investigadores y expertos con el significativo aporte de las ciencias del comportamiento. Según French & Bell (1995), se entiende por Desarrollo Organizacional (DO) como:

El esfuerzo a largo plazo, guiado y apoyado por la alta gerencia, para mejorar la visión, la delegación de autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de problemas de una organización, mediante una administración constante y de colaboración de la cultura de la organización utilizando el papel del consultor y/o facilitador y la teoría y la tecnología de las ciencias de la conducta aplicada. (p. 29)

Uno de los aspectos que las organizaciones buscan mejorar para orientar su efectividad, y que viene a ser para el DO de una importancia vital es aquel relacionado con la gente que las conforman. Así, el clima puede ser definido como “la percepción que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en su medio laboral” (Hamburger, 2006). Igualmente, Holpin y Crofts (citados por Hamburger, op.cit.) definen clima organizacional como “la opinión que el empleado se forma de la organización”.

La siguiente investigación, enmarcada a partir del enfoque planteado por el DO, está orientada al diseño y aplicación de un estudio de Clima Organizacional en Malaguti Investigación de Mercado CA, empresa dedicada al diseño de estudios de investigación de mercado. Así, con dirección a la elaboración del diagnóstico de dicha organización, se consideran las siete (7) dimensiones de Clima Organizacional

propuestas por Hellriegel y Slocum (1974, citados en Hamburger, 2006), a saber: Autonomía, Estructura, Aspectos Físicos, Recompensa, Consideración, Calidez y Apoyo. Dichas dimensiones son abordadas en términos de percepciones sobre las cuales los miembros de la organización objeto de estudio aportaron para la determinación de las fortalezas y áreas de mejora internas para el alcance cabal y eficiente de los objetivos organizacionales.

A través de las líneas y criterios propuestos por la Investigación Evaluativa, se realizó un análisis de las dimensiones, haciendo uso de requerimientos instrumentales para la recolección de los datos (encuesta), así como las técnicas de análisis de los resultados, apoyándose en el soporte tecnológico que favorece la utilización de programas como Mindmanager Pro y SPSS.

El presente estudio pretendió sólo establecer un análisis actual de las dimensiones del clima antes mencionadas, para ofrecer conclusiones y recomendaciones a fin de que sean tomadas en consideración en posteriores investigaciones. Por ello, el producto logrado en esta investigación se orientó a presentar los escenarios factibles para futuras intervenciones en aquellas áreas que evidencien vulnerabilidad o necesidad de mejora en los procesos de Malaguti Investigación de Mercado CA.

En el Capítulo I se presenta el planteamiento del problema y el contexto del mismo, relacionado con el Clima Organizacional, su medición y algunas dimensiones consideradas por diversos autores, así como el objetivo general, los objetivos específicos y la justificación del estudio.

En el Capítulo II se exponen los antecedentes y fundamentos teóricos que sirvieron de soporte a la investigación. En primer lugar, se presentan aspectos relacionados con la historia de Malaguti Investigación de Mercado, así como sus principios, lineamientos estratégicos y estructura. En segundo lugar, se hace referencia a las bases teóricas que fungieron de apoyo epistémico al diagnóstico, relacionadas con la naturaleza organizacional, diagnóstico, clima, medición del clima y sus dimensiones.

En el Capítulo III, referido al marco metodológico, se explica el tipo y diseño de estudio, el sistema de variable en sus definiciones conceptual y operacional, la metodología que permitió sistematizar la investigación, la población y muestra, los instrumentos de recolección de la información con su respectiva validez y el procedimiento para analizar e interpretar los resultados.

En el Capítulo IV se presentan y analizan los resultados obtenidos del estudio y se presentan los hallazgos en términos de fortalezas y áreas susceptibles de mejora. Seguidamente, en el Capítulo V se señalan las conclusiones y recomendaciones que servirán de aporte para posteriores tomas de decisiones orientadas a la mejora de la organización estudiada.

## CAPÍTULO I

### EL PROBLEMA

#### **Planteamiento del problema**

En la actualidad, las empresas se encuentran sometidas a cambios constantes, caracterizados por un alto sentido de competencia y dirigidos principalmente a la búsqueda de la excelencia en los productos y servicios que ofrecen. Como expresa Robbins (2004) "...-cambiar o morir- es el grito de aliento entre los administradores de todo el mundo" (p.556). Siendo éste el panorama en la vida empresarial, se han dirigido esfuerzos a la evaluación de los procesos de mejora existentes en todos los ámbitos que componen su entorno.

El enfoque del Desarrollo Organizacional, definido como "el proceso que aplica los conocimientos y métodos de la ciencia de la conducta para ayudar a las empresas a crear la capacidad de cambiar y de mejorar su eficiencia" (Cumming y Worley, 2007, p. 65), propone el diagnóstico de los estados actuales de la organización como el proceso que permitirá ofrecer planes de mejora orientados a optimizar la eficiencia organizacional desde los diferentes aspectos que la componen.

Diversos investigadores exponen que el mayor capital de la organización es su gente, por lo que sus niveles de bienestar redundarán en la eficiencia y productividad organizacional. Es así como el Clima organizacional que, según Hunt (citado en Hamburger, 2006) "se refiere al modo en que se siente la gente sobre uno o más criterios en un momento determinado", (p.79) se considera como uno de los aspectos más relevantes para determinar los niveles de satisfacción percibidos o esperados por los empleados.

La medición del Clima de la organización, no tiene por objetivo el de obtener conclusiones que incomoden a los miembros de la Organización, sino más bien, como

explica Baguer (2009), se trata de "...analizar las condiciones necesarias para que exista un buen clima laboral (...) una acertada planificación que permita en el tiempo una reconversión de puntos débiles a fuertes que posibiliten un clima laboral favorable" (p. 149). Son muchas las dimensiones que han sido consideradas en los estudios de Clima organizacional, referidas a las percepciones y expectativas que los miembros de una organización pueden expresar hacia la misma, influyendo de manera directa o indirecta en su comportamiento. En efecto, autores como Hamburger (2006), French, Bell & Zawacki (2007), Alles (2008), entre otros, plantean que el comportamiento de los miembros de una organización están determinados por las percepciones que estos tengan sobre algunos factores o dimensiones de su organización.

Los teóricos del clima organizacional han considerado una serie de dimensiones susceptibles a analizar y sobre las cuales se determina el clima. Por ejemplo, Litwin y Stringer (citado en Hamburger, op.cit.), reconocen 9 dimensiones, a saber: estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad, mientras que Likert (citado en Hamburger, op.cit.) identifica el liderazgo, la motivación, la comunicación, las relaciones, la toma de decisiones, la planificación, el control y el rendimiento como los componen principales del clima organizacional. Este trabajo de investigación se realiza tomando como base las dimensiones elaboradas por Hellriegel y Slocum (1974, citados en Hamburger, op.cit.)), todas dirigidas a conocer la percepción de los colaboradores en aspectos como: a) autonomía: el grado de confianza que se deposita en él; b) estructura: restricciones y controles existentes en la organización; c) consideración: grado de participación en los procesos de toma de decisión; d) calidez: existencia de relaciones interpersonales positivas al interior del grupo; e) apoyo: presencia de cooperación y ayuda entre los miembros de la organización; f) aspecto físicos: en lo referido a lo que conforma su ambiente laboral, incluyendo espacios físicos; g) recompensa: reconocimientos al grupo y la medida en que la organización enfatiza el premio.

Como se ha mencionado anteriormente, el clima organizacional percibido por los empleados en una organización son de algún modo interdependientes con los comportamientos que estos tienen hacia la misma, afectando directamente los niveles de productividad. Por ende, con la medición del clima se pretende poner en evidencia las causas y consecuencias de los comportamientos de los individuos en una organización para futuras intervenciones que orienten al cambio para la mejora organizacional, fortaleciendo las conductas motivadoras y generando comportamientos positivos.

Malaguti es una empresa especializada en la ejecución de estudios de mercado, realizando todo el trabajo de campo, entrevistas, sesiones de grupo y se relacionan con agencias de investigación de mercado en otros países de Latinoamérica. Como parte de sus procesos de mejora, desean conocer la percepción de los empleados en cuanto al Clima organizacional, y así determinar cuáles son las áreas susceptibles de mejora en esta organización. Perciben que existen problemas de comunicación entre los miembros de la organización, predominando la comunicación informal y la existencia de rumores, que imposibilitan un clima idóneo.

Por lo anteriormente planteado, y con la finalidad de ofrecer el diagnóstico de clima a esta organización surgen las siguientes interrogantes: ¿Cuáles son las percepciones de los miembros de Malaguti Investigación de Mercado C. A. sobre el Clima en la organización? ¿Cuáles son las fortalezas y las áreas susceptibles de mejora en Malaguti Investigación de Mercado C.A. en cuanto al Clima organizacional percibido por sus miembros? Para responder a estas preguntas, y así planificar el diagnóstico organizacional pretendido, se formulan los siguientes objetivos de investigación:

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Diagnosticar las áreas potenciadoras y susceptibles de mejora relacionadas con el Clima Organizacional de Malaguti Investigación de Mercado CA mediante la percepción de sus empleados.

## **Objetivos Específicos**

- Describir las percepciones de los miembros de Malaguti Investigación de Mercado CA sobre el Clima en la organización.
- Determinar las fortalezas y las áreas susceptibles de mejora en Malaguti Investigación de Mercado CA en cuanto al Clima organizacional percibido por sus miembros.
- Valorar los posibles escenarios de intervención para la mejora de la organización, de acuerdo a los resultados obtenidos.

## **Justificación de la investigación**

El capital humano es uno de los principales pilares que contribuyen al éxito o fracaso de las iniciativas que se emprenden. Las organizaciones han venido desarrollando estudios que ayudan a determinar cuáles son los factores que permiten alcanzar la satisfacción en cada uno de sus colaboradores, y cuáles son aquellos que, por el contrario, no la generan obteniendo información que le permita fortalecer dichos factores.

Una de las herramientas utilizadas para el logro de este objetivo, es la medición de clima organizacional, entendida por Silva (citado por Ibáñez, 2005) como “un atributo del individuo, una estructura perceptual y cognitiva de la situación organizacional que los individuos viven de modo común. Forman su propia percepción de los que les rodea y a partir de ello estructuran sus actitudes y conductas” (p. 45)

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, la percepción de cada uno de los empleados tiene una incidencia directa en los procesos internos de las organizaciones, ya que de ser negativa, surgirán actitudes que van en detrimento del logro de los objetivos propuestos. Rodríguez (2001) sostiene que es común que “los grupos muy cohesionados desarrollen prácticas restrictivas de rendimiento, pero también (...) cuando adoptan actitudes favorables hacia los objetivos de la organización, su propia unidad interna potencia el esfuerzo enderezado al logro de dichos objetivos” (p. 52)

La realización de la presente investigación reviste de relevancia, ya que permitirá realizar un diagnóstico de clima en Malaguti Investigación de Mercado, orientado a conocer las fortalezas y áreas de oportunidad que presentan en su funcionamiento actual.

Se pretende que los resultados obtenidos en este estudio contribuyan a ampliar los conocimientos sobre el análisis del clima organizacional, determinando aquellos factores que son relevantes en la percepción de los miembros de la organización. Así mismo, se pretende proveer de información confiable a la empresa objeto de estudio que permita planificar futuras acciones de mejora. Por último, este estudio pretende convertirse en punto de partida para que se elaboren en un futuro algunas propuestas relacionadas con el estudio del clima organizacional que generarán acciones que redundarán en beneficios para las organizaciones.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **Aspectos Organizacionales**

Con el propósito de ofrecer un marco referencial lo suficientemente amplio que pueda facilitar la comprensión del presente estudio, en este capítulo se expresan, en primer lugar, aspectos relacionados con la empresa donde se realizó la investigación referida al diagnóstico del Clima Organizacional. Así se exhibe, como antecedente, la reseña histórica de Malaguti C.A., los principios que la rigen, el organigrama de su estructura y el cuadro de segmentación del personal que labora en dicha empresa. En segundo lugar, se exponen los postulados teóricos que sirvieron de sustento al trabajo, planteando temas, como: La Organización como Sistema, Desarrollo Organizacional, Diagnóstico del Clima en las organizaciones y las dimensiones a considerar en la evaluación del clima de la organización.

#### **Reseña histórica de Malaguti Investigación de Mercado CA**

Malaguti Investigación de Mercado C.A., es una empresa fundada por Jacques Malaguti en el año 1978. Desde su fundación, la agencia se ha especializado en la ejecución de estudios hechos a la medida de las necesidades de los clientes, usando técnicas cuantitativas y cualitativas de investigación de mercado. Todo el trabajo de campo, entrevistas y sesiones de grupo, es realizado directamente por el personal de la empresa. Es para el año 1981, cuando comienzan a prestar servicios a agencias internacionales para cubrir sus necesidades de investigación de mercado en Venezuela. Esta corresponsalía internacional representa el 30% de los proyectos que la agencia maneja, eso la ha llevado a relacionarse con agencias de mercado en otros países de Latinoamérica. Desde 1983, opera con su propio departamento de

procesamiento de datos, completándose así la integración vertical de todos los procesos de investigación dentro de una misma agencia.

### Principios de Malaguti Investigación de Mercado CA

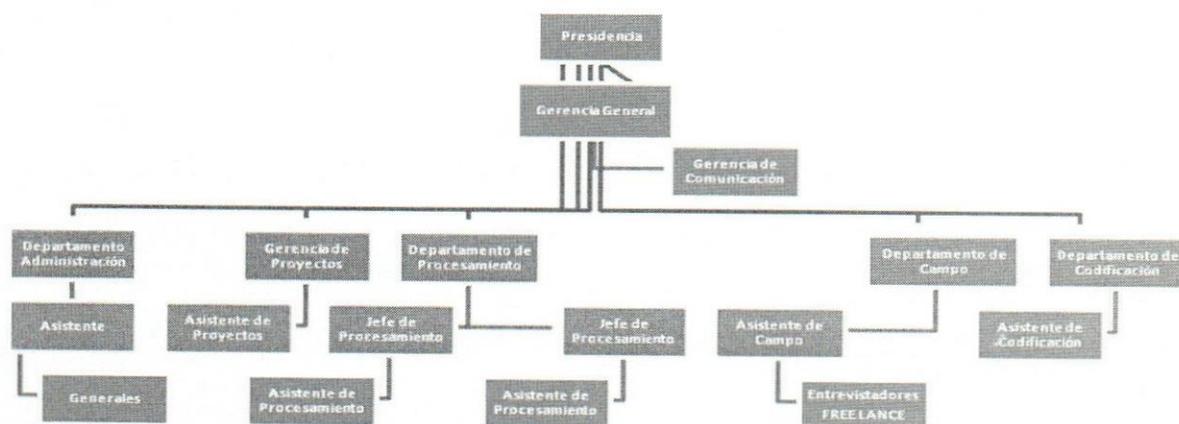
Los principios que rigen el funcionamiento de la empresa Malaguti C.A, son los siguientes:

a.- Servir a un limitado grupo de clientes, a fin de poder conocer mejor el mercado de sus productos y establecer una relación de largo plazo para dar un servicio experimentado a la medida.

b.- Invertir en la consolidación de personal bien entrenado, con experiencia y antigüedad en la agencia (media: 9 años), a fin de poder acumular conocimiento del mercado el cliente y ofrecer un equipo de atención estable en el tiempo.

c.- Integrar todos los servicios y equipamientos bajo el control de nuestra agencia, abarcando tanto la ejecución del trabajo de campo como el procesamiento de datos, con personal y equipo propio dentro de la empresa.

d.- Actualizar nuestros equipos y acceder los mejores programas, diseños y experiencias en investigación de mercado basado en el intercambio y relación con nuestras agencias afiliadas.



**Gráfico 1: Organigrama de Malaguti Investigación de Mercado CA.**

Fuente: Malaguti Investigación de Mercado CA, 2010.

Malaguti Investigación de Mercado CA, es una empresa conformada por: 20 personas con relación a tiempo indeterminado, y 60 personas FREE LANCE (apoyando a la Gerencia de Campo), los mismos se encuentran distribuidos entre las diferentes Gerencias de la siguiente forma:

**Cuadro 1. Segmentación del personal de Malaguti Investigación de Mercado**

<b>Gerencia</b>	<b>Número de Personas</b>	<b>Ubicación Geográfica</b>
Presidencia	1	Oficina Caracas
General	1	
Administración	3	
Proyectos	2	
Procesamiento	4	
Codificación	4	
Comunicación	1	
Campo	4	
Free lance	30	Caracas
Free lance	6	Maracaibo
Free lance	6	Valencia
Free lance	6	Barquisimeto
Free lance	6	Puerto La Cruz
Free lance	6	San Cristóbal

Fuente: Malaguti Investigación de Mercado CA, 2010.

En esta organización se pueden observar las siguientes situaciones:

- No existe una Gerencia de Recursos Humanos, es la Gerencia de Administración la que se encarga de ejercer las funciones del área, fundamentalmente en lo relacionado con el pago de la nómina.
- Igualmente, no se manejan indicadores como Ausentismo y Rotación de personal (el índice de permanencia en la empresa es de 10 años), no existen Políticas, Normas ni Procedimientos establecidos.
- Se destaca en su distribución demográfica, la presencia mayoritaria del sexo femenino, 16 personas, mientras que el sexo masculino se encuentra representado por 4 personas.

- La escala salarial para todos los cargos, se encuentra en el promedio del mercado. Los Jefes de cada área, perciben una Comisión, sólo este segmento goza de HCM.

### **Bases Teóricas**

Toda investigación debe estar sustentada en planteamientos teóricos que dan apoyo de credibilidad al levantamiento de información que se realice. A tales efectos, el presente estudio se sostiene en los aportes teóricos tomados de las Ciencias del Comportamiento dentro del ámbito organizacional, así como de las Ciencias Administrativas. A continuación se describen los términos y teorías tomadas en consideración para este estudio.

#### **La Organización como Sistema**

El ser humano como ser social ha tenido la disposición de relacionarse con otras personas para lograr objetivos comunes y esto le ha llevado a organizarse y a desarrollar estructuras que le sirvan como estrategia para alcanzar dichos fines. A decir de Shein (1982) la organización es “la coordinación racional de las actividades de varias personas para lograr un objetivo común y específico a través de la división del trabajo y bajo una jerarquía de autoridad” (p. 173). También, para León (1985, citado en Shein 1982), “una organización, en su sentido más amplio, es un acuerdo entre personas para cooperar en el desarrollo de una actividad” (p.68). Según estos constructos, este acuerdo es de naturaleza informal, aunque se constituye en base a una sociedad con ley establecida formalmente (objetivos, estatutos, funciones, número de directivos, entre otros.)

Asimismo, Koontz y Weihrich (1998) definen la organización como la identificación, clasificación de actividades requeridas, conjunto de actividades necesarias para alcanzar objetivos, asignación de un conjunto de actividades delegadas a un administrador con poder de autoridad: organización, planificación, supervisión y control. Así, este nuevo concepto menciona en su definición la necesidad de funciones directivas para el alcance eficiente de las metas. Las

organizaciones, por lo general, persiguen varios fines y desempeñan muchas funciones y por ello, los estudiosos de las organizaciones han ido construyendo modelos que permitan explicar las diferentes interrelaciones que ocurren en ellas y con el medio que las rodea. Uno de estos es el propuesto por Homas (1950, citado en Shein op cit) al reconocer las organizaciones como un sistema social.

El concepto de sistema permite una mejor definición de lo que se puede entender como organización. Así pues, la Teoría General de Sistemas ofrece a la organización como objeto de su estudio, entendiéndola como un “todo”, haciendo hincapié en el análisis de las interrelaciones entre sus partes, así como en las relaciones con el entorno. Para que estas interacciones entre los componentes del sistema sean factibles, la Teoría de Sistemas Abiertos aboga por unas características que hacen posible tal apertura. Katz y Khan (1978; citados en Val Pardo, 1997) han expuesto que toda organización, como *sistema abierto*, contiene:

- a) Importación de “energía”, como factores que impulsan a la organización a cumplir con su cometido y que provienen del medio que la rodea. Sólo es posible a través de “inputs” que permiten el abastecimiento de los recursos.
- b) Proceso de transformación, convirtiendo convenientemente los “inputs” en productos y servicios de provecho.
- c) “Outputs” o resultado, como las salidas al entorno con el fin de satisfacer una demanda.
- d) Sistemas como ciclos de sucesos, haciéndose énfasis en la necesidad de un continuo que garantice la permanencia de la organización en el tiempo.
- e) Entropía negativa, como la tendencia natural a la “desorganización” o aniquilamiento dado por la necesidad de sobrevivencia de la organización en su medio.
- f) Información, procedente del entorno para conocer la dinámica y requerimientos organizacionales.

- g) Mantenimiento, como el esfuerzo por la preservación del sistema en el medio.
- h) Diferenciación, como la necesidad que tienen las organizaciones de especializar las funciones y roles.
- i) Integración y coordinación, como los mecanismos para lograr la cohesión entre las áreas especializadas.
- j) Equifinalidad, como característica indicadora de que una organización puede lograr su fin mediante diversas vías.

Las organizaciones, como sistemas abiertos, se encuentran decididamente afectadas por el entorno inmediato, del cual provienen las materias primas, servicios y mano de obra, y al que orienta sus resultados posteriores. A decir de Val Pardo (1997, op.cit), “la dependencia biunívoca entre organización y entorno es una constante” (p. 292). Esta autora explica que existen dos tipos de entorno que se deben tomar en consideración al analizar una organización: (a) *El entorno específico*, integrado por los clientes y usuarios, los proveedores, los competidores, los aspectos sociopolíticos, la tecnología, la mano de obra, los accionistas, los intermediarios y los reguladores y (b) *El ambiente general* cuyos componentes son: la educación, cultura y socialización de la población, la economía, la política y el entramado jurídico, la tecnología y los recursos naturales. Todos estos factores forman parte de ese sistema e influyen en la organización.

Según Schein, (1982) se han propuesto algunos modelos que hacen concebir la organización como sistemas dinámicos “porque hacen énfasis en algunos procesos que se dan con el tiempo” (p. 197). Así por ejemplo, el modelo de Lawrence y Lorsch, (1967, citados en Schein, op. cit.) hacen énfasis en los efectos de la diferenciación e integración, dos procesos que permiten la resolución de problemas relacionados a cómo diferenciar geográficamente, de acuerdo con la tecnología, al producto o al tipo de servicio que se brinda, cómo determinar las características críticas entre unidades diferenciadas y el tipo de mecanismos que se deben utilizar para integrar o coordinar acciones de acuerdo a las áreas críticas que se han

detectado. Igualmente, el modelo de Galbraith, y Kotter (1977, 1978 citados en Schein, op. cit.)) hace énfasis en la información, que enfatiza en el diagnóstico organizacional.

### **Desarrollo Organizacional**

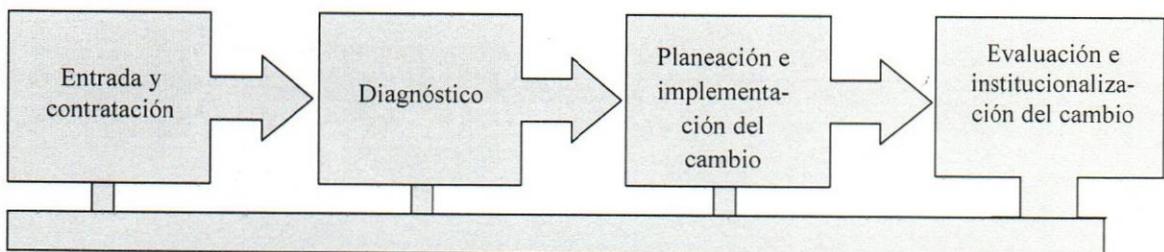
Según Cummings y Worley (2007), el Desarrollo Organizacional (en adelante DO) está definido como el proceso que busca aplicar los conocimientos y métodos de las ciencias del comportamiento para ayudar a las empresas a crear la capacidad de cambio efectivo, entre otras cosas en el mejor desempeño financiero y en un nivel más alto en la calidad de vida laboral. El DO, a diferencia de otras iniciativas de cambio planificado, tiene su centralidad en ofrecer a las organizaciones empresariales la capacidad de evaluar su funcionamiento actual y alcanzar las metas propuestas. Así, se busca perfeccionar el sistema total, la empresa y cada una de sus partes. Para los autores antes señalados, los enfoques del DO se basan todos en alguna teoría sobre el Cambio Planificado, entendido éste como un aspecto ineludible dentro de la dinámica organizacional debido al ritmo del desarrollo global, económico y tecnológico.

Por su parte, French, Bell y Zawacki (2007) consideran que el DO es un esfuerzo a largo plazo, guiado y apoyado por la alta gerencia, para mejorar la visión, la delegación de autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de problemas de una organización, mediante una administración constante y de colaboración de la cultura de la organización con un énfasis especial en la cultura de los equipos de trabajo naturales y en otras configuraciones de equipos utilizando el papel de consultor-facilitador y la teoría y la tecnología de las ciencias de la conducta aplicada, incluyendo la investigación-acción.

Cummings y Worley (2007) sostienen que la importancia del DO contiene varios aspectos de aplicación como los siguientes: (a) se aplica para cambios en la estrategia, la estructura y/o en los procesos de un sistema completo, (b) se basa en la aplicación y en la transferencia de los conocimientos y la práctica de las ciencias de la conducta (c) en el DO, se genera el cambio y luego se refuerza, y (d) busca ante todo

aumentar la eficiencia de las empresas. También, French, Bell y Zawacki (2007), explican que es importante entender lo que es el DO y cómo se practica, por diversas razones: (a) funciona, (b) su uso está en crecimiento, (c) ahora se reconoce que lo más importante en las organizaciones es su recurso humano y (d) el DO es una herramienta administrativa crítica.

Como el DO tiene como objetivo principal obtener un cambio en las organizaciones para aumentar la efectividad, los enfoques teóricos relacionados con éste se basan en el cambio planificado, como por ejemplo: el modelo de cambio de Lewin, el de Investigación Acción y el Modelo Positivo. Estos tres modelos sugieren un esquema general del cambio planificado que contempla cuatro actividades que los empleados y los profesionales realizan de manera conjunta en el DO, reflejadas en el siguiente gráfico:



**Gráfico 2: Modelo General del Cambio Planificado.** Fuente: Cummings, T. y Worley, C. Desarrollo Organizacional y cambio

Como puede observarse en el esquema anterior, uno de los pasos que se debe realizar para planificar cualquier intervención en DO, es el diagnóstico el cual busca conocer los problemas de la organización así como sus causas y efectos.

### **Diagnóstico Organizacional**

El Diagnóstico Organizacional es una actividad que involucra a un grupo de personas de una empresa o institución interesadas en plantear soluciones a situaciones problemáticas o conflictivas, sometiéndose a un análisis crítico que debe conducir a un plan de acción concreto que permita solucionar la situación problemática constatada. El diagnóstico para Cummings y Worley (2007) es:

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

Igualmente, French, Bell y Zawacki (2007) plantean que "... diagnosticar es identificar las fuerzas subyacentes o condiciones que hacen surgir el estado actual de las cosas" (p. 133). Este diagnóstico puede realizarse a varios niveles: puede abarcar la empresa en general, que comprende la estrategia organizacional, su estructura y procesos; puede hacerse a nivel de unidades, departamentos o de alguna situación o proceso puntual que afecte a los empleados, (como es el caso de este trabajo donde se diagnosticó específicamente el clima de la empresa Malaguti C.A.), y se puede diagnosticar a nivel del trabajo individual o el puesto. El diagnóstico también debe ser planeado y comprende, la obtención de datos, el análisis y la retroalimentación, como se observa en el siguiente gráfico:



**Gráfico 3: Ciclo de la Obtención de Datos y de la Retroalimentación.**

Fuente: Cummings, T. y Worley, C. Desarrollo Organizacional y cambio.

Esta obtención de datos se realiza a través de diversos métodos y técnicas tales como: cuestionarios e instrumentos, entrevistas, sensibilización, sondeos, collages, dibujos, representación física de la organización, entre otros.

## **Clima Organizacional**

El concepto de Clima Organizacional se ha venido desarrollando recientemente siendo introducido por primera vez en el ámbito de la Psicología Industrial/Organizacional por Gellerman en 1960 (citado en Cummings y Worley, 2007). Por tanto, no existe una unificación de definiciones y metodologías que permitan elaborar una clara distinción sobre otros constructos similares. Así pues, las descripciones varían de acuerdo a una serie de criterios, según los cuales se pone el énfasis. Uno de los más frecuentes criterios se refiere a definir los factores organizacionales desde un punto de vista puramente objetivo (estructura, políticas y reglas), o, en contraparte, enfatizando los atributos percibidos con un alto nivel de subjetividad (como pudiese referirse de la cordialidad y el apoyo).

Estas tendencias han llevado a que los investigadores se circunscriban más al aspecto metodológico que a la búsqueda de un consenso en su definición, en sus orígenes teóricos, y en el papel que juega el clima en el desarrollo de la organización. En tal sentido, los estudiosos del clima organizacional se han focalizado en buscar un consenso acerca de los efectos de esta realidad percibida (Clima) sobre los resultados individuales debido a su impacto sobre el empleado, de acuerdo a dichas percepciones.

Se puede decir que la concepción más inmediata del Clima Organizacional nace de la idea de que el hombre vive en ambientes complejos y dinámicos, puesto que las organizaciones están compuestas de personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diversos y que afectan ese ambiente. En este sentido, Méndez (2006, citado en Val Pardo, 1997) manifiesta que el origen del Clima Organizacional está en la Sociología, por cuanto ésta enfatiza la importancia del hombre en su función del trabajo y por su participación en un sistema social. Define el Clima Organizacional como el resultado de la forma en que las personas individuales establecen procesos de interacción social, influenciados por un sistema de valores, actitudes y creencias, así como también de su ambiente interno.

Existen diferentes definiciones de Clima Organizacional, entre las cuales se presentan cronológicamente algunas nociones a continuación por medio del siguiente cuadro, de acuerdo a su significatividad en el aporte al concepto:

**Cuadro 2. Nociones de Clima Organizacional.**

Nociones	Autor
El clima organizacional es el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman.	Forehand y Gilmer
El clima organizacional son los efectos subjetivos percibidos del sistema, que forman el estilo informal de los administradores y de otros factores importantes sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en la organización.	Litwin y Stringer
El clima organizacional son las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura.	Water
El clima organizacional es un componente multidimensional de elementos al igual que el clima atmosférico. De hecho, éste último puede comportarse en términos de humedad, de presiones atmosféricas, de componentes gaseosos, de contaminación, etc. Todos estos elementos se suman para formar un clima particular dotado de sus propias características que presenta, en cierto modo, la personalidad de una organización e influye en el comportamiento de las personas.	Brunet
El Clima Organizacional “consiste en el conjunto de atributos que pueden ser percibidos acerca de una organización particular y/o sus subsistemas, y que puede ser inducido por la forma en que la organización interactúa con sus miembros y su ambiente”	Hellriegel y Slocum

Fuente: Hamburger, 2006, p. 77.

Las anteriores definiciones permiten establecer que el Clima Organizacional es la identificación de características compuestas por los individuos que componen la organización y que influyen en su comportamiento, lo que hace necesario para su estudio la consideración de componentes físicos y humanos, con base en la percepción del individuo dentro de su contexto organizacional. Por lo tanto, para entender el clima de una organización es preciso comprender el comportamiento de las personas, la estructura de la organización y los procesos organizacionales. Según Hamburguer (2006) existen diferentes enfoques sobre los factores que se deben tomar en cuenta para definir el clima organizacional. El enfoque planteado por Gonçalves (2000) expone que los factores internos son los que determinan el clima de la organización, mientras que el enfoque propuesto por Robbins (1998 y 1999, citado en Hamburguer, op. cit) sitúa el énfasis en los factores externos y un tercer enfoque que sugiere que el clima es producto de la confluencia de los factores internos y externos a la organización.

Por otra parte, Giraldo y Zuloaga (2001), explican que existen dos enfoques para medir el clima de una organización: El estructural u objetivo, que estima que el clima está influenciado por aquellas características peculiares y permanentes de la organización, tales como: el tamaño de la empresa, la estructura, los objetivos, las políticas, prácticas y procedimiento, administrativos, los patrones de liderazgo, las pautas de comunicación y la tecnología, entre otras, y el enfoque denominado subjetivo, que vincula el clima con los valores y necesidades de los empleados más que con las propiedades de la entidad en la cual laboran.

### **Teorías sobre el Clima Organizacional**

Entre las teorías más conocidas sobre el estudio del Clima Organizacional están las de Gonçalves y Likert (citados en Hamburger, op. cit). Para Gonçalves, (2000) el concepto que más se ajusta a lo que es el Clima Organizacional es el que “utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.” (s/n). Los factores y

estructuras del sistema de la organización ofrecen un espacio a un determinado clima según las percepciones de sus miembros, quienes se comportan de acuerdo con esas percepciones y, este comportamiento, a su vez, incide en la organización.



**Gráfico 4: Relación entre Comportamiento y Clima Organizacional.**

Fuente: Gonçalvez, (2000. Dimensiones del Clima Organizacional)

Para este autor, los factores donde se originan las percepciones de los miembros de una organización abarcan factores de liderazgo y prácticas de dirección, sistema formal y estructura (comunicación, relaciones de dependencia, remuneraciones) y otros surgen como consecuencia del comportamiento de los empleados, tales como: sistemas de incentivos, apoyo social, interacción entre los miembros, entre otros.

Likert, (1967, citado en Hamburger, op. cit) por su parte, plantea que el comportamiento de los trabajadores tiene sus causas, por un lado, en las condiciones organizacionales que ellos perciben y en el comportamiento de la administración, y por otro lado, de sus propias informaciones, percepciones, esperanzas, capacidades y valores. Asimismo, identifica cuatro factores que influyen en la percepción individual del clima de la organización: (a) los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura misma de la organización, (b) la posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización, así como el salario que gana, (c) los factores personales, tales como, la personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción y, (d) la percepción que tienen los subordinados, los colegas y los superiores del clima de la organización.

También, este autor establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización: las variables causales, que comprenden

aspectos de la estructura de la organización y su administración; las variables intermediarias: que abarca las motivaciones, las actitudes, los objetivos de rendimiento, la eficacia de la comunicación, la toma de decisiones, entre otras y las variables finales: que reflejan los resultados obtenidos por la organización, tales como: productividad, gastos, ganancias y pérdidas. La interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de cuatro grandes tipos de clima organizacional: de tipo autoritario explotador, autoritario paternalista, participativo consultivo y participativo grupal.

### **Dimensiones y medida del Clima Organizacional**

Se ha señalado en la sección anterior que el Clima Organizacional se expresa en términos de las percepciones de los miembros de la organización frente a una serie de factores que influyen, en mayor o menor medida, sobre los comportamientos. En palabras de Hamburger (op cit.), “el comportamiento de los individuos en una organización depende de la percepción que ellos tengan de varios estímulos asociados directamente con los factores o dimensiones de la organización” (p. 89). Este autor explica que muchos teóricos del clima organizacional han propuesto diversas dimensiones para evaluar el clima de una organización. Por ejemplo, para Litwin y Stringer, (citados en Shein, 1982) las dimensiones son: Estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad. Likert, (citado en Hamburger, op cit.) identifica ocho dimensiones que son: Liderazgo (método de mando), motivación (fuerzas motivacionales, comunicación (procesos de comunicación), relaciones (procesos de influencia), toma de decisiones (proceso de toma de decisiones), planificación (procesos de planificación), control (procesos de control), rendimiento y perfeccionamiento (procesos de fijación de objetivos) Por su parte, Gonçalvez (2000), propone las siguientes dimensiones:

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

Para el desarrollo de esta investigación, se tomó la definición de Clima Organizacional desarrollada por Hellriegel y Slocum, (citados en Hamburger, op cit.) mencionada en el Cuadro 2 y desde su operacionalización se construyeron los instrumentos de recolección de datos. Estos autores, contemplan el Clima Organizacional, a partir de siete dimensiones, a saber:

**-Autonomía:** Evalúa el grado en que se deposita confianza en el trabajador, se le asignan normas generales y se alienta su responsabilidad y libertad para implementar su trabajo.

La sensación de autonomía en el trabajo es una condición imprescindible dentro de los procesos de facultamiento (*empowerment*). Alles (2008) asegura que no basta con proveerle al empleado de las condiciones para el desarrollo de sus habilidades, sino que es necesario que el supervisor o jefe delegue tareas y responsabilidades de modo que estos las realicen eficazmente y mantenga al empleado informado sobre todo lo relacionado a acontecimientos que puedan afectar su eficacia en el trabajo. De este modo, “en una acción combinada, el jefe delega y el colaborador realiza nuevas tareas y/o asume nuevas responsabilidades con eficacia” (p. 198)

Así pues, la autonomía se encuentra supeditada a una serie de factores que la generan o limitan, según sea el caso. *La información* que posea el colaborador sobre todo lo referente a sus tareas y funciones dentro de la organización le otorgará un rango o espacio de acción en el cual podrá desenvolverse. Refiriéndose al sistema de información, Val Pardo (1997) asegura que los principales problemas con los que se podría encontrar el sistema, y que debe enfrentar son: “la incertidumbre de las tareas (pues, a mayor grado, más información se requiere para lograr un rendimiento determinado en la toma de decisiones asociada a la ejecución) y la ambigüedad que en muchas ocasiones tiene la información” (p. 154). Así mismo, para que haya un nivel aceptado de autonomía, la gerencia debe saber *delegar* las funciones correspondientes a sus colaboradores con un nivel mínimo de confianza, incentivando a la *responsabilidad* una vez ubicado en funciones y tareas acordes al perfil profesional del empleado. Del mismo modo, la *profesionalización* y el apoyo en

actualizaciones técnicas “genera un mayor facultamiento del puesto y una mayor respuesta para tomar decisiones adecuadas”. (Ivancevich, Konopaske y Matteson, 2006, p. 394)

**-Estructura:** Indica el sentimiento de los empleados respecto de las restricciones y controles que existen en la organización, incluyendo la percepción respecto a la definición de las tareas, la organización de éstas y la planificación del trabajo.

Al respecto de la estructura, diversos autores señalan la importancia que tiene ésta en el clima de una organización. Para Likert (citado en Hamburger, 2006), existen cuatro factores primordiales que influyen directamente en la percepción individual del clima organizacional, entre los cuales se encuentran “los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional (y) la posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización” (p. 85). Así, la *definición de las tareas*, la *organización y planificación* de las mismas, así como los rangos de *flexibilidad* que brinda la organización al empleado constituyen algunos de los elementos estructurales que influyen en el clima.

**- Aspectos Físicos:** Evalúa el sentimiento de los trabajadores respecto de los elementos físicos que conforman su ambiente de trabajo. Se recogen percepciones y expectativas respecto de los espacios físicos y los implementos de trabajo.

Factores como la *amplitud e iluminación* de los espacios físicos, el *buen estado* y adecuación con las normas de *higiene y seguridad* en las instalaciones genera en los empleados una sensación de seguridad y comodidad, condiciones importantes para la ejecución de tareas. Del mismo modo, contar con *recursos* mínimos e implementos de trabajo, así como con una *tecnología* adecuada y de punta otorga condiciones que podrían redundar en percepciones de bienestar en la organización. De acuerdo con Val Pardo (1997), el grado de control asociado a la tecnología (rapidez y precisión de los procesos y operaciones) “incide en la especialización vertical y horizontal del trabajo, haciendo que la descripción de las tareas pierda importancia al haber surgido una mayor variedad de contenido que necesariamente repercute en la satisfacción de los trabajadores” (p. 284).

- **Recompensa:** Corresponde a la percepción y expectativas de los niveles de reconocimiento por parte del grupo y la medida en que la organización enfatiza el premio o castigo. Se pone énfasis en la utilización de refuerzo adecuado y oportuno frente al trabajo bien realizado, lo que aumenta en nivel de motivación de los trabajadores.

Se puede decir entonces que esta dimensión contempla dos direcciones fundamentales: los sistemas de recompensa e incentivo de la organización a los empleados y el reconocimiento entre pares. Acerca de los sistemas de recompensa, diversas investigaciones señalan la relación directa y significativa entre la aplicación de incentivos (recompensas intrínsecas y extrínsecas) y la motivación de los individuos. A partir del Modelo de Recompensas Individuales, Lawler (citado en Ivancevich, Konopaske y Matteson, 2006) resumió cinco conclusiones basadas en sus estudios de investigación de las ciencias conductuales haciendo ver que existe una correlación significativa entre la recompensa individual y los niveles de sensaciones satisfactorias en los empleados.

La satisfacción en el puesto deriva de diversos elementos, como por ejemplo la percepción de equidad que se tenga en términos de lo que quien ocupa un puesto considera como recompensa justa. Si un empleado percibe que los resultados son injustos con relación a otras personas en puestos similares que exigen el mismo esfuerzo, quien ocupa el puesto experimentará insatisfacción y buscará reestablecer la equidad, ya sea buscando mayores recompensas (sobre todo extrínsecas), reduciendo su esfuerzo, o ambas inclusive (Ivancevich, Konopaske y Matteson, 2006)

Así, aspectos como la *percepción de justicia y equidad, la remuneración e incentivos financieros, la retroalimentación efectiva y de críticas constructivas* generan en los colaboradores percepciones que indican satisfacción y bienestar en él y en su entorno más inmediato.

Acerca del reconocimiento entre pares, Schein (1982) señala que los grupos psicológicos se generan de un reconocimiento, aceptación y apoyo entre individuos y que estos causan gran impacto en sus miembros, en otros grupos y en la organización a la que pertenecen.

- **Consideración:** Esta dimensión representa la percepción y expectativas de los trabajadores respecto del grado de participación en los procesos de decisión que se desarrollan en la organización. Se evalúa además el grado en que los trabajadores se sienten formando parte de la compañía.

Sobre este respecto Schein (1982) indica que “buena parte del problema de calidad de la vida laboral tiene que ver con el área de toma de decisión” (p. 128). De acuerdo a los niveles de participación e involucramiento en toma de decisiones que afecten directa o indirectamente el mundo laboral del trabajador, tendrán lugar en la misma proporción los procesos de identificación organizacional y, consecuentemente, los niveles de satisfacción en el trabajo. Así, aspectos como la *participación*, la *consideración de las ideas individuales* y el *orgullo organizacional* forman parte de lo que implica la percepción de valoración o consideración por parte de los colaboradores.

- **Calidez:** Esta dimensión representa la percepción por parte de los trabajadores de la existencia de una buena confraternidad al interior de grupo. Se da énfasis en la presencia de un ambiente de amistad, de grupos sociales informales y de preocupación por el bienestar entre compañeros.

Como se puede apreciar, esta dimensión está referida a la calidad en las relaciones entre compañeros de trabajo, a los factores de afiliación que se encuentran presentes en un equipo de trabajo y que genera el hecho de que “un grupo pueda trabajar eficientemente en una tarea organizacional y el que al mismo tiempo (...) satisfaga psicológicamente” a los miembros de la organización (Schein, 1982, p. 144). Aspectos como la existencia de *grupos informales*, la percepción de un *ambiente de acogida* y la sensación de *preocupación por el bienestar de los otros* forman parte de lo que implica la Dimensión Calidez.

- **Apoyo:** Esta dimensión representa el sentimiento del grupo respecto de la existencia de cooperación y ayuda entre los miembros de la organización. Pone énfasis en el apoyo mutuo para resolver problemas.

Diversos autores señalan que la falta de apoyo social y cooperación puede generar en el individuo un estrés provocado por la sensación de aislamiento o

desprecio social. Por el contrario, diversas investigaciones asociadas a los estresores han indicado que el apoyo “favorece a la disminución de sentimientos negativos que suelen acompañar a la exposición a situaciones estresantes” (Furnham, 2000, p. 341).

Adicionalmente, Deutsch (citado en Furnham, 2000) en sus investigaciones acerca de los grupos en las organizaciones halló que cuando hay cooperación entre empleados, aún más, cuando entre ellos existen relaciones cálidas y cordiales, ayuda voluntaria y proximidad comunicativa, se considera que el comportamiento personal y el de los demás son intercambiables, lo cual redundaría en percepciones de acogida incondicional. Así mismo el Apoyo está referido al uso de mecanismos eficientes para la superación de las diferencias.

Aspectos como la percepción de un *espíritu de apoyo y de cooperación* y la percepción de que se solventan los *conflictos* de una manera efectiva forman parte de lo que se indica como Apoyo dentro de las dimensiones a considerar por Hellriegel y Slocum (citados en Hamburger, op cit.).

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

#### **Metodología**

La metodología está considerada como un apoyo o guía procedimental que surge de la reflexión, y que provee “las pautas lógicas generales pertinentes para desarrollar operaciones destinadas a la consecución de objetivos intelectuales o materiales del modo más eficaz posible” (Palella y Martins, 2003, p.73). Para la sistematización del presente diagnóstico se implementaron las pautas de investigación planteadas por la metodología de la investigación cuantitativa, obteniéndose los datos a partir de los tratamientos de análisis descriptivo a partir de las técnicas estadísticas.

#### **Tipo de investigación**

Este estudio, que tuvo por finalidad diagnosticar las percepciones de los miembros de Malaguti Investigación de Mercado CA acerca del Clima de la organización, se realizó desde los criterios propuestos por la Investigación Evaluativa, definida como:

“...un tipo especial de investigación aplicada cuya meta, a diferencia de la investigación básica, no es el descubrimiento del conocimiento. Poniendo principalmente el énfasis en la utilidad, la investigación evaluativa debe proporcionar información para la planificación del programa, su realización y su desarrollo. Además, asume las particulares características de la investigación aplicada, que permite que las predicciones se conviertan en un resultado de la investigación. Las recomendaciones que se hacen en los informes evaluativos son, por otra parte, ejemplos de predicción”. (Suchman, 1967; citado por Centrella, 2007, p.119).

Aunado a lo anterior, se puede clasificar este estudio en un nivel de investigación descriptiva, debido a que este tipo de investigación ofrece detalles minuciosos y sistemáticos sobre los hechos y características de una población específica, contando con la aplicación de los instrumentos adecuados a la población objeto y obteniendo información directa y precisa relacionada con los objetivos del estudio. “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes, de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis” (Hernández, Fernández y Baptista, 2005, p. 60). En este caso, se obtuvieron los datos relacionados con el diagnóstico del Clima organizacional en una empresa de investigación de mercado denominada Malaguti CA.

Adicionalmente, Hernández, Fernández y Baptista (op. cit) indican que en la investigación descriptiva “se elaborarán instrumentos que indicarán las características o aspectos a evaluar en el estudio, con base en los objetivos del mismo” (p.56). Así, en el caso que atañe a este estudio, la metodología del diagnóstico permitió conocer el estado actual de la organización en términos de sus fortalezas y sus áreas susceptibles de mejora, en vistas al mejoramiento de su proceso productivo.

### **Diseño de la investigación**

Esta investigación, cuyo objetivo general fue: Diagnosticar las áreas potenciadoras y susceptibles de mejora relacionadas con el Clima Organizacional de Malaguti Investigación de Mercado CA mediante la percepción de sus empleados, se realizó bajo un enfoque cuantitativo por cuanto se recolectaron datos estadísticos partiendo de la operacionalización de la variable a observar para aproximarse a la manifestación del fenómeno del Clima Organizacional en la organización en estudio. Según, Palella y Martins (2003), este enfoque “Se caracteriza por privilegiar el dato como esencia sustancial de su argumentación” y explica que: “Esta concepción se organiza sobre la base de procesos de operacionalización que permiten descomponer el todo en sus partes e integrar éstas para lograr el todo”. (p. 29-30). Asimismo, se

utilizó un diseño de investigación de campo, no experimental, puesto que se extrajeron los datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos y sin el control ni la manipulación de todas las variables del estudio. Como lo explica Balestrini (2002) la investigación no experimental es aquella donde "...se observan los hechos estudiados tal como se manifiestan en su ambiente natural, y en este sentido, no se manipulan de manera intencional las variables..." (p. 132). También, Pérez (2002), afirma que la investigación de campo es cuando "...el investigador recoge la información directa de la realidad." (p. 19).

Por otra parte, en el estudio se consideró un nivel o carácter descriptivo transeccional debido a que se buscó describir las características de la organización con relación al Clima organizacional. Ary, Jacobs y Razavieh (1995), afirman que "...los estudios descriptivos tratan de obtener información acerca del estado actual de los fenómenos (...) el objeto es describir lo que existe con respecto a las variables de una situación para tomar una decisión". (p. 308). Igualmente, Hernández, Fernández, Baptista, (op. cit) explican que: "...los diseños transeccionales son aquellos que se proponen la descripción de las variables, tal como se manifiestan (...). En los diseños transeccionales la recolección de los datos se efectúa sólo una vez y en un tiempo único". (p. 36).

## **Población y muestra**

### **Población**

La población es definida como "...el conjunto para el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan o los elementos, unidades, personas a los cuales se refiere la investigación" (Morles, 1994, p. 17). En este sentido, la población objeto de estudio de la presente investigación estuvo delimitada por los empleados de Malaguti Investigación de Mercado CA. El número total de empleados que laboran en esta organización es de 20 personas. Como esta población tiene un número reducido de sujetos, se utilizó una muestra censal, esto es, a todos los sujetos que conforman la población.

**Cuadro 3. Trabajadores de Malaguti Investigación de Mercado CA.**

<b>Sujeto</b>	<b>Población</b>	<b>Muestra</b>	<b>%</b>
Trabajadores de Malaguti CA.	20	20	100

Fuente: Malaguti Investigación de Mercado CA, 2010.

### **Sistema de Variables**

Una variable, según Tamayo y Tamayo (2000) "...es un aspecto o dimensión de un fenómeno que tiene como característica la capacidad de asumir distintos valores, ya sea cuantitativa o cualitativamente" (p. 109). Por su parte, Zorrilla y Torres (citados en Pérez, 2002) expresan que "Las variables son todo aquello que se puede medir, controlar o estudiar en una investigación." (p. 65). También Palella y Martins (2003), definen las variables como "Elementos o factores que pueden ser clasificados en una o más categorías." (p. 60). Asimismo, la variable se define como "...una dimensión de un objeto" o "...un atributo que puede variar de una o más maneras" y que "...sintetiza conceptualmente lo que se quiere conocer acerca de las unidades de análisis." (Lazarsfeld; Hollander; Sorokin; citados en Ramírez, 1999, p. 121).

Por otra parte, Kerlinger (1998), expresa que "Se puede decir que una variable es una propiedad que adquiere distintos valores." (p. 31). También este autor explica que existen variables que pueden adquirir sólo dos valores, denominadas dicotómicas, (como por ejemplo: masculino o femenino, muerto o vivo, empleado o desempleado). En cambio otras pueden adquirir diversos valores, llamadas politomías o policotómicas, tales como religión protestante, católica, judía, entre otras.

Según Hernández, Fernández y Baptista (1997), la definición conceptual de la variable "Define el término o variable en otros términos" (p. 100). Igualmente,

Palella y Martins (2003) consideran que "... la definición conceptual o nominal se limita a explicar el significado de las variables" (p. 65). En este estudio la variable que se desarrolla es Clima Organizacional, la cual se identificó y se operacionalizó en dimensiones e indicadores. En su definición operacional, la operacionalización de variables "...constituye el conjunto de procedimientos que describen las actividades que un observador debe realizar para recibir las impresiones sensoriales (sonidos, impresiones visuales y táctiles) que indican la existencia de un concepto teórico" (Hernández, Fernández y Baptista, 2003, op. cit., p. 10).

**Cuadro 4: Operacionalización de la Variable**

VARIABLE	DIMENSIONES	DEFINICIÓN*	INDICADORES	ÍTEM
Clima Organizacional  <i>"Conjunto de atributos que pueden ser percibidos acerca de una organización particular y/o sus subsistemas, y que puede ser inducido por la forma en que la organización interactúa con sus miembros y su ambiente"</i> (Hellriegel y Slocum, 1974)	Autonomía	Percepción que tiene el colaborador sobre el grado de confianza que se deposita en él, evidenciada en la asignación de normas generales, nivel de responsabilidad y de libertad para implementar su trabajo.	Información	1
			Delegación	2
			Responsabilidad	3.
			Profesionalización	4
	Estructura	Percepción de los colaboradores respecto de las restricciones y controles que existen en la organización, incluyendo la definición de las tareas, la organización de éstas y la planificación del trabajo.	Definición de tareas	5.
			Organización de las tareas	6
			Planificación de las tareas	7
			Flexibilidad	8
			Control	10.
	Aspectos Físicos	Percepción de los colaboradores respecto de los elementos físicos que conforman su ambiente laboral, incluyendo los espacios físicos y los implementos de trabajo.	Adecuación del espacio	11. 12.
			Mantenimiento del espacio	13.
			Iluminación	14
			Implementos de trabajo	15 16

	Recompensa	Percepción de los colaboradores sobre los niveles de reconocimiento por el grupo y la medida en que la organización enfatiza el premio, haciendo énfasis en la utilización del refuerzo adecuado y oportuno frente al trabajo bien realizado, lo que aumenta en nivel de motivación.	Aceptación del equipo	17
			Reconocimiento	18
			Premio	19
			Remuneración	20.
			Retroalimentación	21 22
	Consideración	Percepción que tienen los colaboradores respecto del grado de participación en los procesos de decisión que se desarrollan en la organización, así como el grado en que los colaboradores se identifican con ésta.	Toma de decisiones	23.
			Participación	24
			Identificación	25
			Sentido de pertenencia	26
	Calidez	Percepción por parte de los colaboradores sobre la existencia de relaciones interpersonales positivas al interior de grupo, haciendo énfasis en la presencia de un ambiente de amistad, de grupos sociales informales y de preocupación por el bienestar entre compañeros.	Ambiente de acogida	27 28
			Grupos sociales informales	29
			Preocupación por el bienestar	30 31
	Apoyo	Percepción de los colaboradores respecto de la existencia de cooperación y ayuda entre los miembros de la organización. Se pone énfasis en el grado de apoyo mutuo para resolver problemas.	Espíritu de equipo	32
			Cooperación	33
			Apoyo mutuo	34
Resolución de conflictos			35.	

Fuente: El autor. \*Las definiciones de cada una de las dimensiones son tomadas de las ofrecidas por Araneda y Reinoso, en su artículo arbitrado "Diseño y Validación de un modelo de medición del Clima Organizacional basado en percepciones y expectativas", publicado en la Revista de Ingeniería Industrial, Año 6, N° 1, Universidad de Concepción, 2007.

## **Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

A partir de los objetivos definidos para la presente investigación, en la que se planteó el diagnóstico del Clima organizacional percibido en Malaguti Investigación de Mercado CA, ubicado dentro de la modalidad de la Investigación Evaluativa, se empleó como técnica de recolección de la información la encuesta. Según Sabino (1992), la encuesta tiene la función principal de obtener “información relativa a características predominantes de una población mediante la aplicación de procesos de interrogación y registro de datos” (p. 227). La modalidad de la encuesta estuvo basada en el cuestionario como instrumento, término empleado generalmente al tipo de “instrumento que incluye preguntas o reactivos a los que responde un individuo” (Kerlinger, 1998, p. 636). Para la presente investigación, el cuestionario estuvo conformado por treinta y nueve (39) preguntas cerradas de selección múltiple considerando cuatro (4) alternativas de respuesta (Absolutamente en desacuerdo / Desacuerdo / De acuerdo / Absolutamente de acuerdo). Además, este cuestionario contempla una (1) pregunta adicional abierta o de desarrollo orientada a las sugerencias de mejora organizacional en términos generales. Este instrumento ha sido aplicado a los 20 trabajadores que laboran en Malaguti Investigación de Mercado CA (Objetivo 1). El cuestionario está diseñado de acuerdo con las dimensiones para la medición del Clima Organizacional propuestas por Hellriegel y Slocum (1974, citados en Hamburger, 2006).

## **Validez del instrumento**

Para Kerlinger (1998), la definición más común de validez se sintetiza en la pregunta: ¿estamos midiendo lo que creemos que estamos midiendo? (p. 605). Así pues, la validez se refiere al grado en que un instrumento mide realmente la variable que quiere medir. En este estudio, se realizó la validez de contenido, mediante el juicio de expertos que, según Ruiz (1998), “el procedimiento más comúnmente empleado para determinar este tipo de validez es el que se conoce como juicio de expertos” (p. 59). El instrumento fue evaluado por tres (03) expertos en el área de

diagnóstico organizacional, con la finalidad de determinar si las preguntas del cuestionario se corresponden con el contenido (Hernández, Fernández y Baptista, 1997, p. 242).

Los aspectos considerados en este proceso de validación, fueron: (a) Pertinente con el objetivo; (b) Claridad; (c) Redacción; y, (d) Ajustado a la muestra. En esta fase, los expertos emitieron juicios sobre la pertinencia de los ítems con respecto al objetivo, la redacción, definición y comprensión de cada ítems de acuerdo con el indicador correspondiente y su objeto, los cuales fueron considerados para mejorar el instrumento en cuestión, antes de su aplicación.

### **Técnicas para el análisis e interpretación de los datos**

Una vez obtenidos los datos del instrumento aplicado, se realizaron distintas técnicas para interpretar los datos obtenidos. Así, los datos obtenidos fueron transferidos a una matriz para proceder a analizarlos. Para la descripción de los datos, se requirió de la distribución de frecuencias de cada una de las dimensiones y su respectiva representación gráfica; para ello, se hizo uso del software SPSS.

### **Procesamiento de los datos obtenidos en el diagnóstico**

Para que los datos recolectados en la investigación tuvieran significado, se hizo necesario introducir algunas consideraciones referidas a los criterios utilizados para su organización, análisis e interpretación con el propósito de dar respuesta a los interrogantes expuestos en el estudio, y evidenciar los principales hallazgos encontrados para ofrecer un diagnóstico lo más preciso posible de la situación real del problema planteado en una aproximación más concisa del estado actual de la organización.

Los resultados del cuestionario, que tuvo como propósito diagnosticar las percepciones de los empleados respecto del Clima de Malaguti Investigación de Mercado CA, fueron ubicados en tablas simples, por medio de los procedimientos aportados por la estadística descriptiva. Para ello, se tabularon las frecuencias y se

determinaron los porcentajes de las respuestas de cada uno de los ítems, que luego fueron agrupados por dimensiones. De esta manera, se realizó un breve comentario del comportamiento de la frecuencia modal.

### **Procedimiento y planeación de la Investigación**

El diseño de la investigación comprende también los pasos que sigue el investigador para la solución del problema; por consiguiente, para el desarrollo de este estudio se ejecutaron los siguientes pasos:

1. Selección de la investigación con la aplicación de los criterios propios de un estudio de campo, de tipo descriptivo;
2. Elaboración de la tabla de operacionalización, a fin de establecer las dimensiones e indicadores de acuerdo a la revisión bibliográfica (Cuadro 4);
3. Determinación de la población y la muestra. En este estudio se utilizará una muestra censal, es decir, se tomará la totalidad de la población, por ser ésta compuesta por un número reducido de sujetos;
4. Construcción del instrumento para la recolección de los datos, a partir de los indicadores definidos, resultando un cuestionario de preguntas cerradas, con cuatro (4) alternativas de respuesta y una pregunta abierta de comentario adicional (Ver Anexo A);
5. Validación del instrumento a través del juicio de expertos;
6. Procesamiento y análisis de los datos obtenidos;
7. Establecimiento de conclusiones y recomendaciones.

### **Fase 0: Sensibilización de la Organización para la intervención.**

Se realizaron diversos acercamientos con la Gerencia General de Malaguti Investigación de Mercado, con la finalidad de lograr un compromiso por parte de la Organización para la elaboración del estudio. Estos encuentros tuvieron la finalidad de establecer el objetivo de la realización del estudio, actividades a realizar por cada una de las partes, delimitación de tiempo y espacios a utilizar.

### **Fase 1: Determinación de la variable y definición de sus dimensiones.**

A partir de la información suministrada por la Gerencia de Malaguti Investigación de Mercado y a las necesidades expresadas, se determinó realizar la evaluación en Clima Organizacional. Se realizó un diagnóstico de todas las dimensiones existentes en el modelo a escoger para la medición de esta variable.

### **Fase 2 Diagnóstico del Clima Organizacional.**

Esta fase consistió en la realización del diagnóstico del Clima Organizacional, a través de las dimensiones: autonomía, estructura, aspectos físicos, recompensa, consideración, calidez y apoyo, propuestas por los autores Hellriegel y Slocum (citados en Hamburger, op. cit) La recolección de datos se realizó mediante la aplicación de un cuestionario, constituido por 39 preguntas cerradas y 1 pregunta abierta, aplicado a las 20 personas que laboran en la Organización.

### **Fase 3 Procesamiento y análisis de los resultados.**

Una vez aplicada la encuesta, los datos recabados se procesaron a través del programa SPSS, para el análisis de los mismos y para lograr la mejor interpretación de los datos. Los resultados fueron presentados a través de tablas simples.

### **Fase 4 Presentación de los resultados**

Se pautó una reunión con la Gerencia General de Malaguti Investigación de Mercado, para la presentación de los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta, donde se expusieron las fortalezas y las áreas susceptibles de mejora presentes en la percepción del Clima organizacional.

El presente estudio consistió en realizar un diagnóstico asertivo del Clima Organizacional presente en Malaguti Investigación de Mercado CA, conforme a la percepción que tienen sus miembros, de cada una de las dimensiones estudiadas. Asimismo, permitió obtener las bases para la elaboración de las recomendaciones del estudio, que fueron orientadas a destacar las fortalezas presentes y recomendaciones que podrían permitir reducir el impacto de las debilidades que han sido detectadas.

## CAPITULO IV

### PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

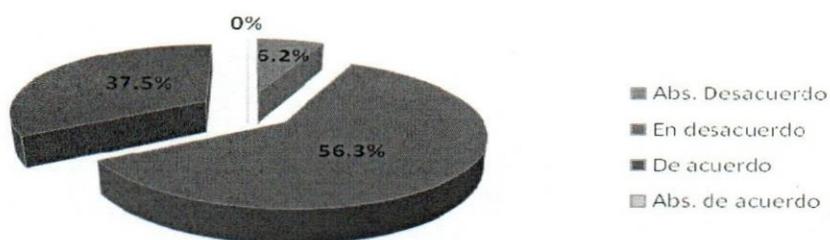
En este capítulo se presentan los resultados obtenidos luego de la aplicación del cuestionario elaborado para evaluar el Clima de la organización. Primeramente, se describe el comportamiento de los porcentajes de cada ítem, es decir, que se expresan los resultados en cuadros y sus respectivos gráficos, por pregunta. Seguidamente, se organizaron o agruparon los ítems que corresponden a cada una de las siete dimensiones propuestas por Hellriegel y Slocum, (citados en Hamburger, 2006) las cuales se establecieron en la operacionalización de las variables para analizar las congruencias y divergencias observadas en las respuestas dadas por los sujetos, así como comentarios finales contrastados con algunos supuestos teóricos. Seguidamente, se presentan los resultados acerca de los comentarios mostrados por los sujetos encuestados como respuesta a la pregunta adicional abierta: ¿Qué nos hace falta para mejorar? Comentarios adicionales. Estas respuestas son transcripción textual de lo que respondieron los sujetos en el instrumento aplicado. Por último se presenta una matriz resumen acerca de las fortalezas y las áreas susceptibles de mejora que arrojó el instrumento, respondiendo así al objetivo 2 planteado en esta investigación.

#### Presentación y análisis de resultados por ítems

##### Cuadro 5

##### Item 1: Información sobre aspectos de funcionamiento

Abs en Desacuerdo		En Desacuerdo		De acuerdo		Abs. de acuerdo	
<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
1	6.2 %	9	56.3%	6	37.5%	0	0%



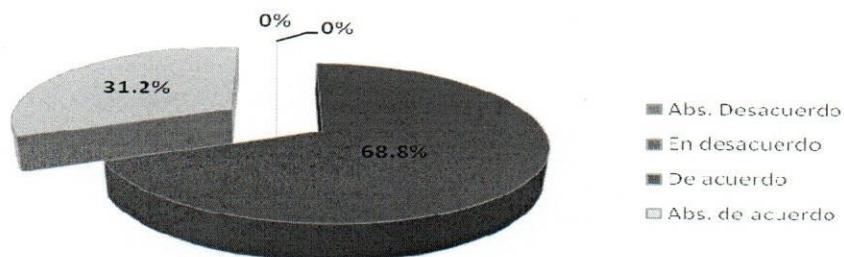
**Gráfico 5: Información sobre funcionamiento**

En el gráfico 5 se representan los porcentajes obtenidos de la pregunta referida a si la organización informa sobre los temas y aspectos importantes de su funcionamiento, es decir, si existen vías mediante las cuales la organización transmite a sus colaboradores aquellos aspectos que deben ser conocidos para el correcto funcionamiento de los procesos, planes y programas, así como, la difusión de toda información de interés para el personal. Se puede observar que el 56.3% y el 6.2% de los encuestados respondieron estar en desacuerdo y absolutamente en desacuerdo con que la organización les informe sobre estos temas. Sin embargo, un 37.5% expresó estar de acuerdo con esta afirmación. Considerando la mayoría porcentual obtenida, se puede afirmar que la empresa carece de mecanismos de comunicación formales para la transmisión de la información y difusión de tópicos de importancia e interés para el personal.

**Cuadro 6**

**Item 2: Confianza en el trabajo sin necesidad de supervisión**

Abs en Desacuerdo		En Desacuerdo		De acuerdo		Abs. de acuerdo	
<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
0	0%	0	0%	11	68.8%	5	31.2%



**Gráfico 6: Delegación del trabajo**

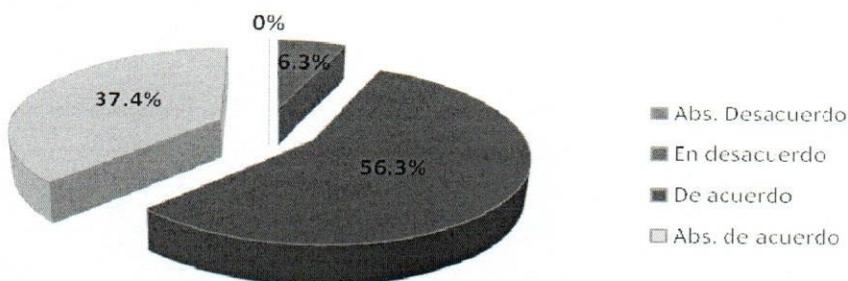
El gráfico 6 se refiere a las respuestas obtenidas con relación a la pregunta: El gerente del área confía en mi trabajo sin necesidad de supervisarme constantemente. Se puede observar que un 68.8% y un 31.2% de los sujetos considera estar de acuerdo y absolutamente de acuerdo con que el gerente confía plenamente en su trabajo.

Considerando la mayoría porcentual obtenida, se puede afirmar que los colaboradores perciben que su gerente de área les profiere confianza sin necesidad de una supervisión constante.

**Cuadro 7**

**Item 3: Responsabilidades acordes con el perfil profesional**

Abs en Desacuerdo		En Desacuerdo		De acuerdo		Abs. de acuerdo	
<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
0	0%	1	6.3%	9	56.3%	6	37.4%

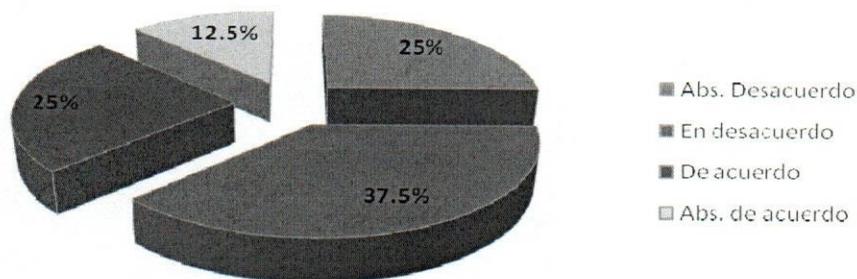


**Gráfico 7: Responsabilidades acordes con el perfil profesional**

El gráfico 7 refleja la opinión de los sujetos encuestados sobre si las responsabilidades que se le otorgan están acordes con su perfil profesional. El 56.3% expresó estar de acuerdo con esta afirmación y también el 37.4% dijo estar absolutamente de acuerdo con que las responsabilidades que se le otorgan son compatibles con su perfil profesional. Sólo un 6.3% se manifestó en desacuerdo con esta aseveración. Todo lo anterior indica que los empleados de esta organización perciben que las responsabilidades otorgadas están acordes con su perfil profesional.

**Cuadro 8**  
**Item 4: Capacitación relacionada con mi trabajo**

Abs en Desacuerdo		En Desacuerdo		De acuerdo		Abs. de acuerdo	
<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
4	25.0%	6	37.5%	4	25%	2	12.5 %



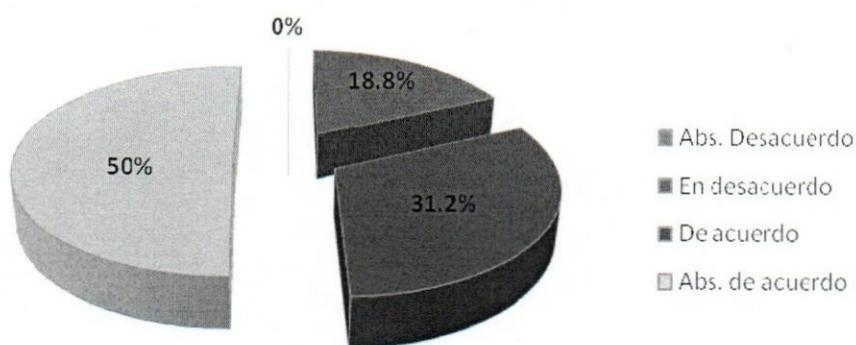
**Gráfico 8: Profesionalización relacionada con el trabajo**

En el gráfico 8 se recogieron los porcentajes de las respuestas de los encuestados sobre el ítem: En esta organización se brinda capacitación inherente a mi trabajo. El 37.5% y el 25% afirman estar en desacuerdo y absolutamente en desacuerdo con que se les brinde tal capacitación. Por el contrario, otro 25% y el 12.5% expresa que está de acuerdo y absolutamente de acuerdo con que se les brinda capacitación para su trabajo. Todo lo cual indica que, aunque la mayoría

de los sujetos encuestados señaló no estar de acuerdo con que la organización brinda capacitación inherente a su trabajo, una cantidad importante de sujetos consideran que sí se les brinda espacios de capacitación inherente a su trabajo.

**Cuadro 9**  
**Item 5: Claridad en las tareas propias del cargo**

Abs en Desacuerdo		En Desacuerdo		De acuerdo		Abs. de acuerdo	
<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
0	0%	3	18.8%	5	31.2%	8	50.0 %

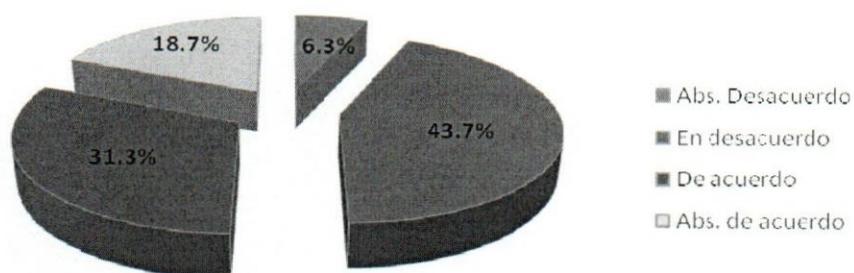


**Gráfico 9: Definición de tareas**

El ítem 5 se refiere a si los sujetos de esta organización tienen claridad en cuanto a las tareas propias de su cargo. Como lo refleja el gráfico 9, el 50% está absolutamente de acuerdo con este enunciado, así como el 31.2% de los sujetos encuestados está de acuerdo. Sin embargo, el 18.8% asegura estar en desacuerdo con tener claridad en las tareas propias de su cargo. Considerando la mayoría porcentual obtenida, se puede afirmar que los empleados de esta organización tienen claridad en cuanto a las tareas propias de su cargo.

**Cuadro 10**  
**Item 6: Distribución equitativa de las tareas**

Abs en Desacuerdo		En Desacuerdo		De acuerdo		Abs. de acuerdo	
<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
1	6.3%	7	43.7%	5	31.3%	3	18.7%



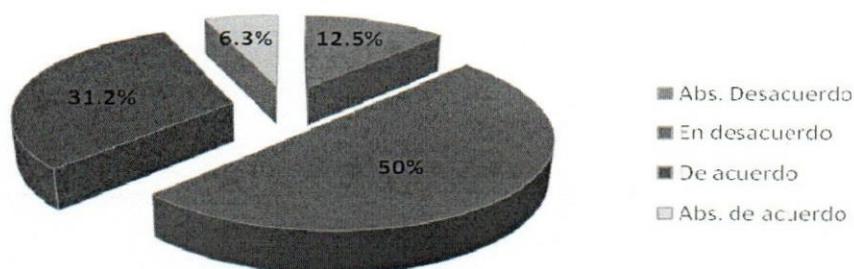
**Gráfico 10: Organización de las tareas**

El gráfico 10 refleja las respuestas obtenidas sobre si las tareas son distribuidas de forma equitativa entre los trabajadores de esta organización. El 43.7% y el 6.3% opinaron estar en desacuerdo y absolutamente en desacuerdo con esto. Por el contrario, el 31.3% y el 18.7% alegaron estar de acuerdo y absolutamente de acuerdo con que en esta organización se distribuyen las tareas de manera equitativa. Así, se puede afirmar que los empleados tienen percepciones compartidas sobre si sus tareas son distribuidas de manera equitativa, a pesar de que la mayoría porcentual señala no estar de acuerdo con esta afirmación.

### Cuadro 11

#### Item 7: Comunicación de los planes de trabajo requeridos

Abs en Desacuerdo		En Desacuerdo		De acuerdo		Abs. de acuerdo	
<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
2	12.5%	8	50%	5	31.2%	1	6.3%

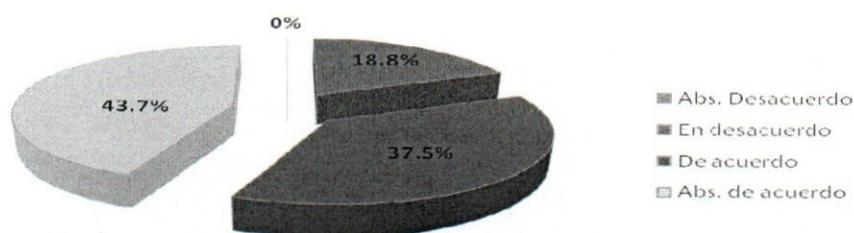


**Gráfico 11: Planificación de las tareas**

Al preguntársele a los sujetos encuestados si les comunican los planes de trabajo requeridos para la realización correcta de sus tareas, se observa que un 50% y un 12.5% está en desacuerdo y absolutamente en desacuerdo con dicho enunciado. Mientras que, el 31.2% y el 6.3% plantea que está de acuerdo y absolutamente de acuerdo con que en esta organización se les comunican los planes de trabajo requeridos para la realización correcta de sus tareas. De acuerdo con la mayoría porcentual obtenida, se puede concluir que los empleados alegan no estar de acuerdo con que se les comunican los planes de trabajo requeridos para la realización correcta de sus tareas.

**Cuadro 12****Item 8: Posibilidad de tomar tiempo para atender asuntos personales**

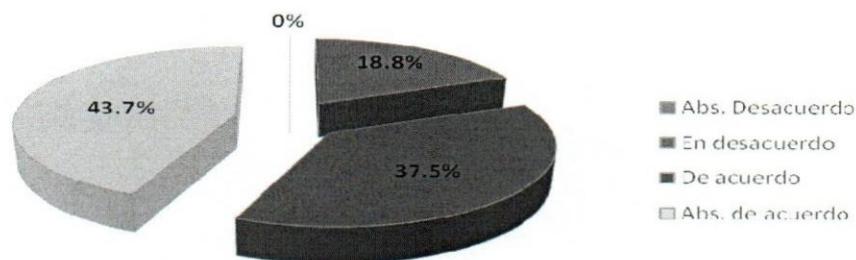
Abs en Desacuerdo		En Desacuerdo		De acuerdo		Abs. de acuerdo	
<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
0	0%	3	18.8%	6	37.5%	7	43.7%

**Gráfico 12: Flexibilidad para atender asuntos personales**

Con relación al ítem: En esta organización es posible tomar el tiempo necesario para atender asuntos personales, el 43.7% expresó estar absolutamente de acuerdo con esta afirmación, el 37.5% también expresó estar de acuerdo, mientras que el 18.8% manifestó estar en desacuerdo con que esto suceda. En relación con la mayoría porcentual obtenida, se puede afirmar que los empleados alegan estar de acuerdo con que en la organización es posible tomar tiempo para atender asuntos personales.

**Cuadro 13****Item 9: Flexibilidad en el cumplimiento de la jornada de trabajo**

Abs en Desacuerdo		En Desacuerdo		De acuerdo		Abs. de acuerdo	
<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
0	0%	3	18.8%	6	37.5%	7	43.7%



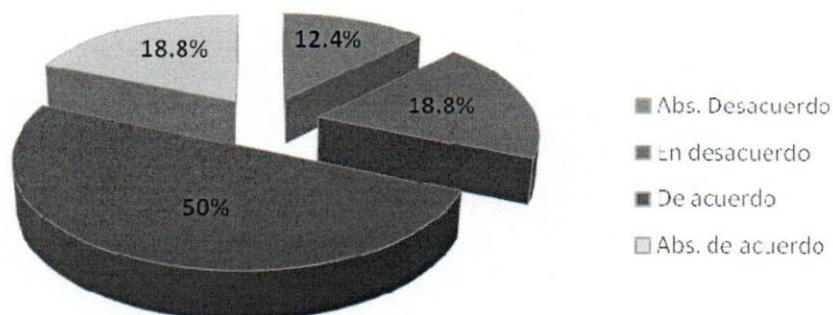
**Gráfico 13: Flexibilidad en la jornada de trabajo**

En el gráfico 13 se representaron las respuestas que dieron los encuestados con relación a la pregunta si la organización es flexible en el cumplimiento de la jornada de trabajo. Se puede verificar que el 43.7% y el 37.5% opinaron estar absolutamente de acuerdo y de acuerdo, respectivamente, con que esto sucede en la organización. Sin embargo, el 18.8% estuvieron en desacuerdo con que en esta organización sea flexible en el cumplimiento de la jornada de trabajo. De acuerdo a la mayoría porcentual obtenida, se puede afirmar que los empleados perciben que la organización muestra flexibilidad en el cumplimiento de la jornada de trabajo.

**Cuadro 14**

**Item 10: Orientaciones del Gerente de área para la optimización del trabajo**

Abs en Desacuerdo		En Desacuerdo		De acuerdo		Abs. de acuerdo	
<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
2	12.4%	3	18.8%	8	50%	3	18.8 %



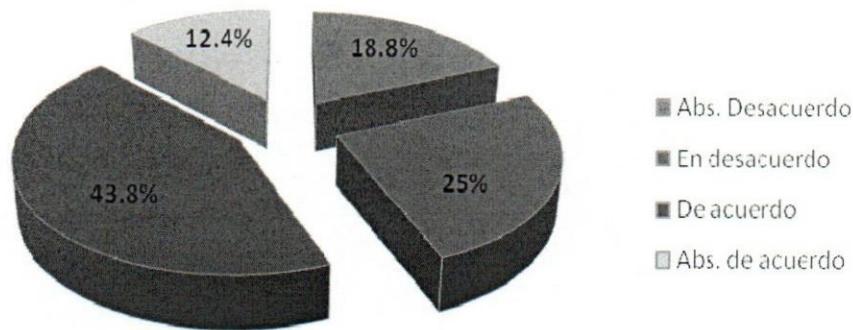
**Gráfico 14: Control para la optimización del trabajo**

Al consultársele a los encuestados si las orientaciones de la supervisión realizada en la organización permite la optimización de su trabajo, el 50% y el 18.8% respondió estar de acuerdo y absolutamente de acuerdo con este planteamiento. Sin embargo, un 18.8% y un 12.4% aseveró estar en desacuerdo y absolutamente en desacuerdo con que la supervisión les ayude a perfeccionar su trabajo. Se puede observar que, a pesar de que la mayoría asume estar de acuerdo con este enunciado, un porcentaje importante de sujetos alegan no estar de acuerdo con que las orientaciones de la supervisión permiten la optimización de su trabajo.

**Cuadro 15**

**Item 11: Espacio físico suficientemente para realizar las tareas**

Abs en Desacuerdo		En Desacuerdo		De acuerdo		Abs. de acuerdo	
<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
3	18.8%	4	25%	7	43.8%	2	12.4%



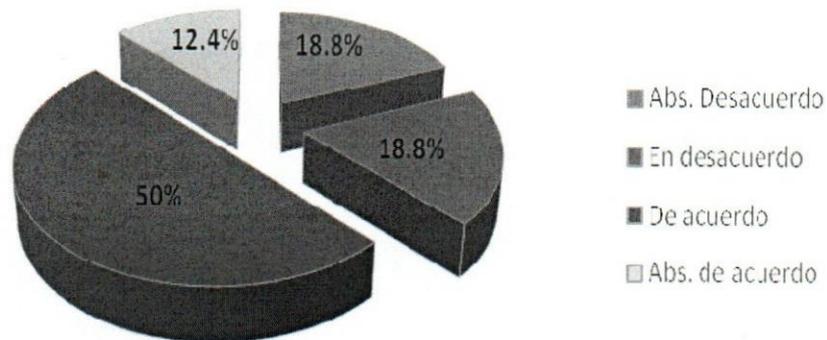
**Gráfico 15: Adecuación del espacio físico: amplitud**

El ítem 11 está referido a si el espacio físico donde trabaja es suficientemente amplio para realizar las tareas con comodidad. Se puede observar que el 43.8% y el 12.4% asegura estar de acuerdo y absolutamente de acuerdo con que el espacio es suficientemente amplio, mientras que el 25% y el 18.8% de los sujetos está en desacuerdo y absolutamente en desacuerdo con esto. Según la mayoría porcentual obtenida, se puede concluir que los empleados en esta organización están de acuerdo con que el espacio físico donde se labora es lo suficientemente amplio para la realización de las tareas.

**Cuadro 16**

**Item 12: Condiciones mínimas de seguridad del espacio físico**

Abs en Desacuerdo		En Desacuerdo		De acuerdo		Abs. de acuerdo	
<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
3	18.8%	3	18.8%	8	50%	2	12.4%



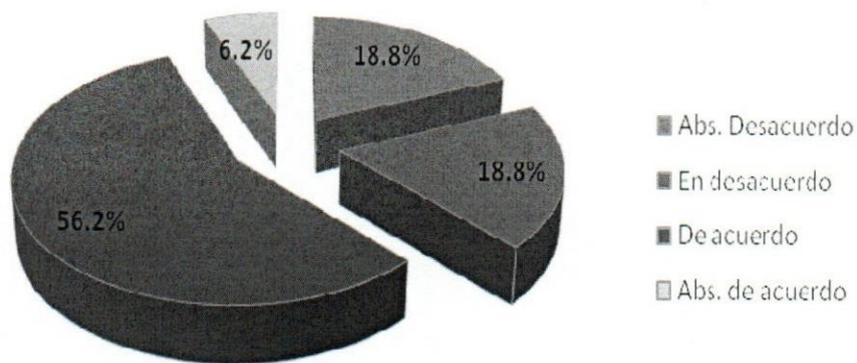
**Gráfico 16: Adecuación del espacio físico: seguridad**

Con relación a las condiciones mínimas de seguridad que les brinda el espacio físico que les rodea, el 50% y el 12.4% de los sujetos encuestados estiman estar de acuerdo y absolutamente de acuerdo con que es el adecuado, mientras que el 18.8% respondió estar en desacuerdo y absolutamente en desacuerdo con que este espacio les brinde seguridad. Todo lo anterior indica que la mayoría de los sujetos encuestados aseguran estar de acuerdo con que el espacio físico que les rodea recoge las condiciones mínimas de seguridad.

**Cuadro 17**

**Item 13: Estado de las instalaciones de la organización**

Abs en Desacuerdo		En Desacuerdo		De acuerdo		Abs. de acuerdo	
<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
3	18.8%	3	18.8%	9	56.2%	1	6.2%

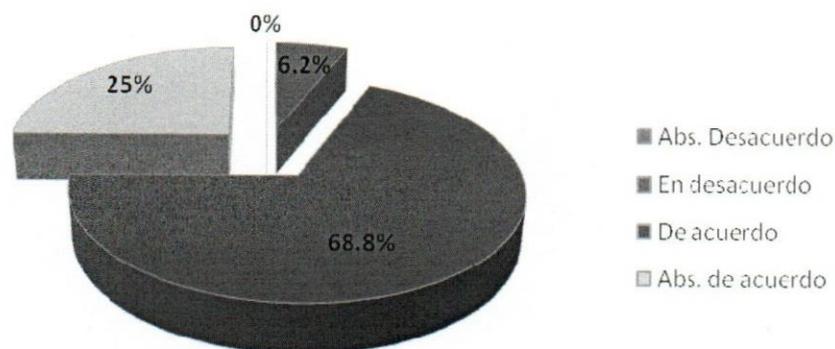


**Gráfico 17: Mantenimiento del espacio**

Al consultársele a los sujetos si las instalaciones de la organización se encuentran en buen estado, el 56.2% respondió estar de acuerdo y el 6.2%, estar absolutamente de acuerdo con el mantenimiento del espacio físico. Por su parte, el 18.8% opina que está en desacuerdo y absolutamente en desacuerdo con que el espacio físico se encuentre en buen estado. De acuerdo a la mayoría porcentual obtenida, se puede concluir que los empleados perciben el adecuado mantenimiento de las instalaciones físicas de la organización.

**Cuadro 18**  
**Item 14: Iluminación suficiente del espacio**

Abs en Desacuerdo		En Desacuerdo		De acuerdo		Abs. de acuerdo	
<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
0	0%	1	6.2%	11	68.8%	4	25 %



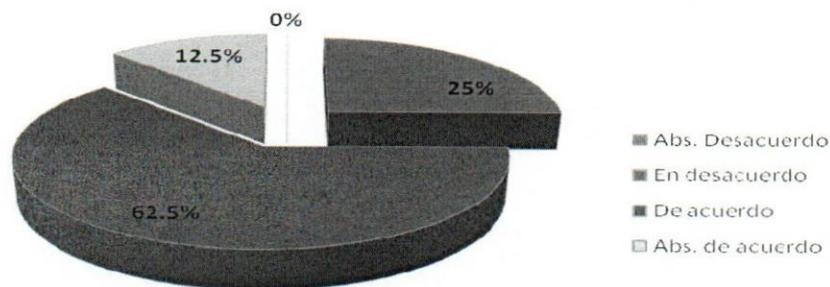
**Gráfico 18: Iluminación del espacio**

En cuanto a la afirmación sobre si el espacio físico donde se labora cuenta con suficiente iluminación, se puede precisar que el 68.8% está de acuerdo y el 25% está absolutamente de acuerdo con que cuenta con una adecuada iluminación. Sólo el 6.2% está en desacuerdo con que el espacio en el cual se desempeña esté suficientemente iluminado para realizar su trabajo. Todo lo anterior indica que una mayoría importante de los encuestados asegura estar de acuerdo y absolutamente de acuerdo con que el espacio físico cuenta con la iluminación suficiente para la adecuada realización de las tareas.

**Cuadro 19**

**Item 15: Recursos necesarios para el trabajo**

Abs en Desacuerdo		En Desacuerdo		De acuerdo		Abs. de acuerdo	
<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
0	0%	4	25 %	10	62.5%	2	12.5%

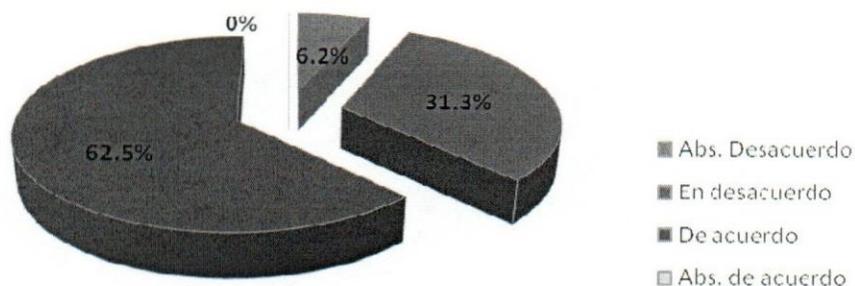


**Gráfico 19: Implementos de trabajo: recursos necesarios**

El gráfico 19 refleja las respuestas obtenidas de los sujetos encuestados sobre la pregunta: Cuento con los recursos necesarios para realizar mi trabajo. Se puede observar que el 62.5% manifestó estar de acuerdo con que los recursos para realizar su trabajo son suficientes, el 12.5% respondió también que está absolutamente de acuerdo con este enunciado. Sin embargo, el 25% considera que no cuenta con los implementos de trabajo necesarios para sus labores. Todo lo anterior indica que la mayoría está de acuerdo con que se cuenta con los recursos necesarios para realizar el trabajo, aún cuando un porcentaje relativamente elevado de los sujetos encuestados aseguran no estar de acuerdo con este enunciado.

**Cuadro 20**  
**Ítem 16: Recursos tecnológicos de punta**

Abs en Desacuerdo		En Desacuerdo		De acuerdo		Abs. de acuerdo	
<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
1	6.2%	5	31.3%	10	62.5%	0	0%

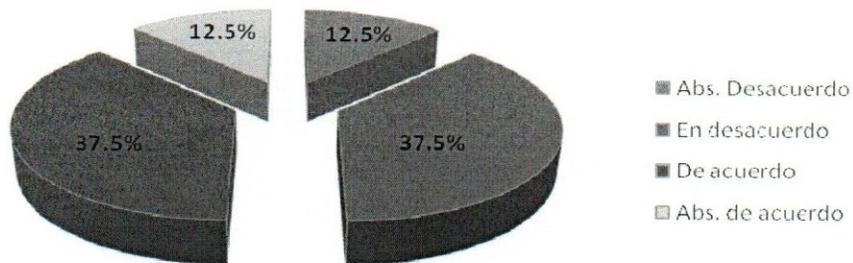


**Gráfico 20: Implementos de trabajo: recursos tecnológicos**

Cuando se les consultó a los trabajadores si esta organización cuenta con recursos tecnológicos de punta, el 62.5% considera que está de acuerdo con que la organización cuenta con tecnología de punta. Sin embargo, se observa que el 31.3% y el 6.2% respondió estar en desacuerdo y absolutamente en desacuerdo con que los recursos con que se labora en esta organización sea de última generación. Esto lleva a la conclusión de que, a pesar de que una mayoría importante afirma que la organización cuenta con una tecnología de punta, una cantidad importante de encuestados afirma que no se cuenta con recursos tecnológicos de punta dentro de esta organización.

**Cuadro 21**  
**Ítem 17: Promoción del trato justo en la Organización**

Abs en Desacuerdo		En Desacuerdo		De acuerdo		Abs. de acuerdo	
<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
2	12.5%	6	37.5%	6	37.5%	2	12.5%



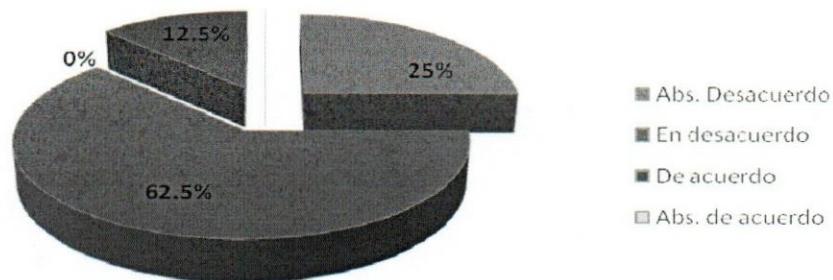
**Gráfico 21: Aceptación del equipo**

En respuesta al ítem referido a si en la organización se promueve el trato justo, las respuestas fueron en idéntica proporción entre los sujetos, ya que el 37.5% y el 12.5% está de acuerdo y absolutamente de acuerdo con esto e igualmente el 37.5% y el 12.5% están en desacuerdo y absolutamente en desacuerdo con que en la organización se promueva el trato justo. Lo anterior lleva a la conclusión de que los empleados poseen percepciones diversas en similares proporciones en cuanto a si en la organización se promueve el trato justo.

**Cuadro 22**

**Item 18: Reconocimientos a la labor sobresaliente**

Abs en Desacuerdo		En Desacuerdo		De acuerdo		Abs. de acuerdo	
<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
4	25%	10	62.5%	2	12.5%	0	0%



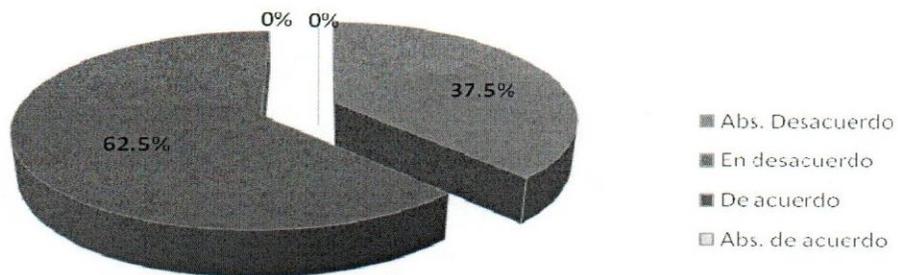
**Gráfico 22: Reconocimiento al trabajo**

Con relación al estímulo al trabajo, se les consultó a los sujetos si se otorgan reconocimientos al realizar una labor sobresaliente. El 62.5% y el 25% expresó estar en desacuerdo y absolutamente en desacuerdo con que se les otorgue algún mérito por el trabajo sobresaliente. Sólo un 12.5% respondió estar de acuerdo con que se les reconozca la labor bien realizada.

Todo lo anterior conlleva a afirmar que la mayoría de los sujetos encuestados niega la afirmación de que en esta organización se reconocen los trabajos sobresalientes en los empleados.

**Cuadro 23**  
**Ítem 19: Otorgamiento de bonos por eficiencia en el trabajo**

Abs en Desacuerdo		En Desacuerdo		De acuerdo		Abs. de acuerdo	
<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
6	37.5%	10	62.5%	0	0%	0	0%

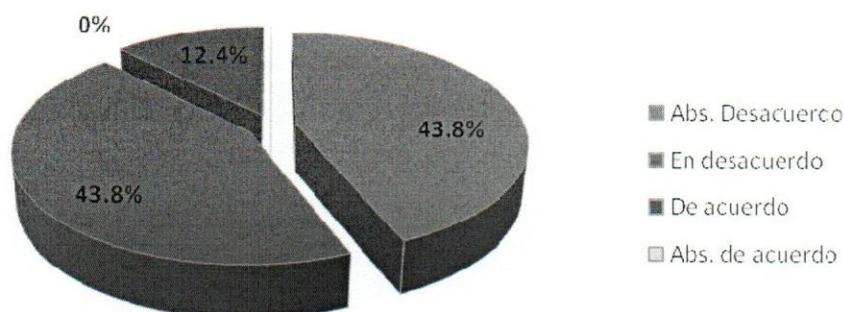


**Gráfico 23: Reconocimientos al trabajo: bonos de eficiencia**

El gráfico 23 refleja las respuestas obtenidas sobre el ítem relacionado con el otorgamiento de bonos por eficiencia en el trabajo realizado. Se puede verificar que el 62.5% de los sujetos estuvo en desacuerdo con la afirmación. Así mismo, el 37.5% expresó estar absolutamente en desacuerdo con que en esta organización se les otorgue algún bono de eficiencia en reconocimiento a la labor bien hecha. Sobre este ítem se puede concluir que la absoluta mayoría de los empleados está en desacuerdo con que la organización otorga bonos de eficiencia por el trabajo realizado.

**Cuadro 24**  
**Item 20: Remuneración recibida acorde con el trabajo realizado**

Abs en Desacuerdo		En Desacuerdo		De acuerdo		Abs. de acuerdo	
<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
7	43.8%	7	43.8%	2	12.4%	0	0%

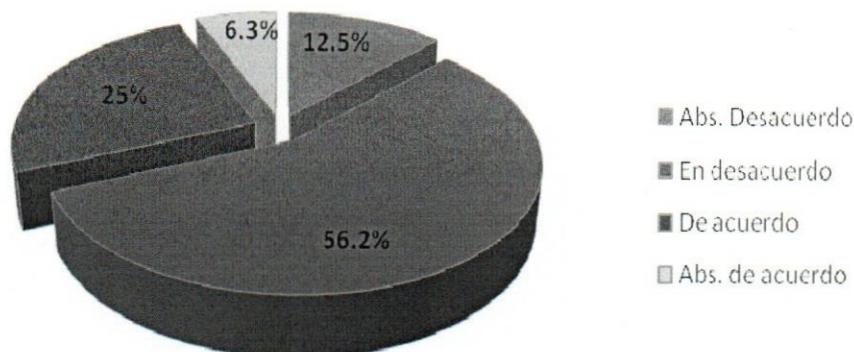


**Gráfico 24: Remuneración acorde al trabajo**

Al preguntársele a los sujetos encuestados si la remuneración recibida está acorde con el trabajo realizado, el 43.8% de los sujetos respondió estar en desacuerdo y absolutamente en desacuerdo con que la remuneración recibida se corresponda con el trabajo realizado. Sólo el 12.5%, expresó estar de acuerdo con que es una remuneración equitativa. Todo lo anterior indica que la mayoría de los empleados están en desacuerdo con que la remuneración está acorde al trabajo realizado, aún cuando existe una minoría que afirma estar de acuerdo con esta afirmación.

**Cuadro 25**  
**Ítem 21: Retroalimentación permanente**

Abs en Desacuerdo		En Desacuerdo		De acuerdo		Abs. de acuerdo	
<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
2	12.5%	9	56.2%	4	25%	1	6.3%



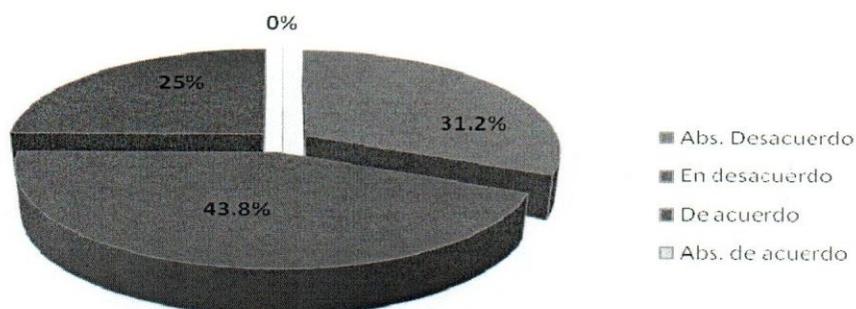
**Gráfico 25: Retroalimentación permanente**

Acercas de la afirmación sobre si en la organización se brinda una retroalimentación permanente de su trabajo, el 56.2% dijo estar en desacuerdo con lo planteado y el 12.5% absolutamente en desacuerdo. Por otro lado, el 25% se mostró de acuerdo y el 6.3% absolutamente de acuerdo con que en la organización se le ofrece al trabajador una retroalimentación permanente sobre sus labores. Se puede concluir, de acuerdo a la mayoría porcentual obtenida, que la mayoría de los sujetos encuestados asumen que en la organización no se les brinda retroalimentación sobre su trabajo, aún cuando existe la percepción en algunos de que sí se les brinda retroalimentación permanente sobre sus tareas.

**Cuadro 26**

**Item 22: Promoción de críticas constructivas para la mejora del desempeño**

Abs en Desacuerdo		En Desacuerdo		De acuerdo		Abs. de acuerdo	
<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
5	31.2%	7	43.8%	4	25%	0	0%

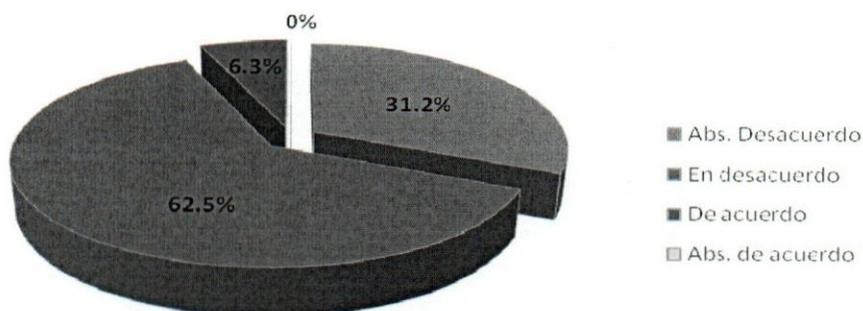


**Gráfico 26: Retroalimentación: críticas constructivas**

El cuadro 26 refleja los resultados obtenidos sobre el ítem: En esta organización se promueven las críticas constructivas para la mejora de mi desempeño. Se observa que el 43.8% y el 31.2% respondieron estar en desacuerdo y absolutamente en desacuerdo con que se hagan apreciaciones que permitan mejorar el trabajo. Sin embargo, el 25% de los sujetos está de acuerdo en que sí se realizan este tipo de críticas. Lo anterior indica que, a pesar de que la mayoría de los sujetos están en desacuerdo con que en la organización se promueven las críticas constructivas para la mejora de su desempeño, existe la percepción en una cantidad importante de individuos encuestados de que sí se promueven estas críticas en pro de una mejora de desempeño.

**Cuadro 27**  
**Item 23: Involucramiento en la toma de decisiones**

Abs en Desacuerdo		En Desacuerdo		De acuerdo		Abs. de acuerdo	
<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
5	31.2%	10	62.5%	1	6.3%	0	0%

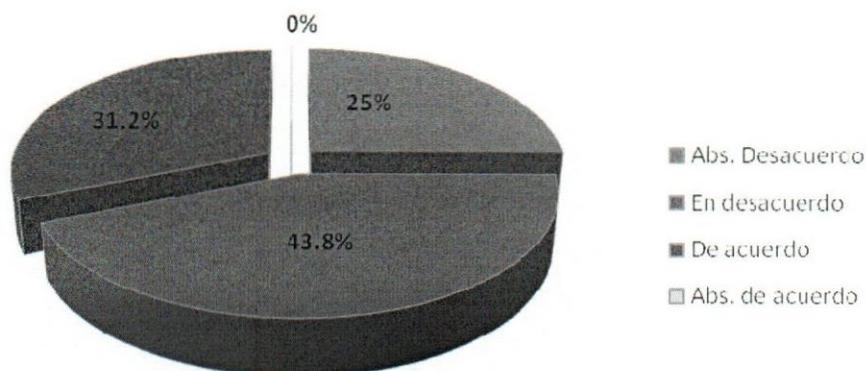


**Gráfico 27: Toma de decisiones**

El cuadro 27 se refiere a si al trabajador lo involucran en la toma de decisiones que afectan las actividades y el ambiente laboral. Un 62.5% y u 31.2% expresaron estar en desacuerdo y absolutamente en desacuerdo con que les permitan participar en la toma de decisiones importantes. Sólo un 6.3% dijo que está de acuerdo con que si lo involucran en la toma de decisiones. Todo esto indica que la mayoría de los empleados percibe que no se les involucra en toma de decisiones que afecten su trabajo y el ambiente laboral, y sólo una minoría no está de acuerdo con esta percepción, afirmando que sí se les toma en cuenta.

**Cuadro 28**  
**Ítem 24: Consideración de las ideas del trabajador**

Abs en Desacuerdo		En Desacuerdo		De acuerdo		Abs. de acuerdo	
<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
4	25%	7	43.8%	5	31.2%	0	0%



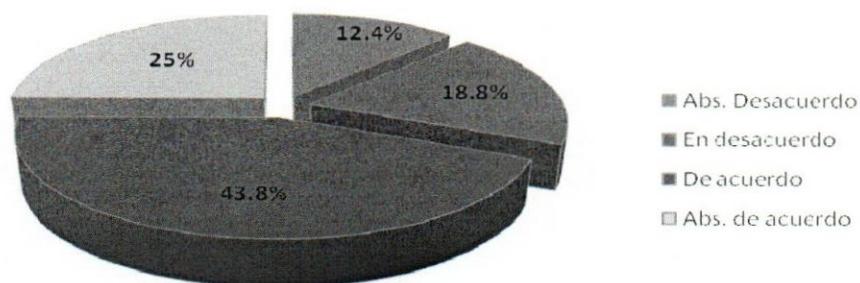
**Gráfico 28: Participación en la organización**

Al consultarles a los sujetos si en esta organización son tomadas en cuenta sus ideas, el 43.8% y el 25% de los sujetos expuso su desacuerdo y absoluto desacuerdo con esta afirmación. Mientras que el 31.2% manifestaron estar de acuerdo con que sí se toman en cuenta sus ideas. De acuerdo a la mayoría porcentual obtenida, se concluye que la mayoría de los sujetos encuestados muestran su desacuerdo con que en esta organización son tomadas en cuenta sus ideas, aún cuando un porcentaje importante afirma que sí son tomadas en cuenta sus opiniones e ideas.

**Cuadro 29**

**Item 25: Clara la Misión y Visión de la Organización**

Abs en Desacuerdo		En Desacuerdo		De acuerdo		Abs. de acuerdo	
<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
2	12.4%	3	18.8%	7	43.8%	4	25%



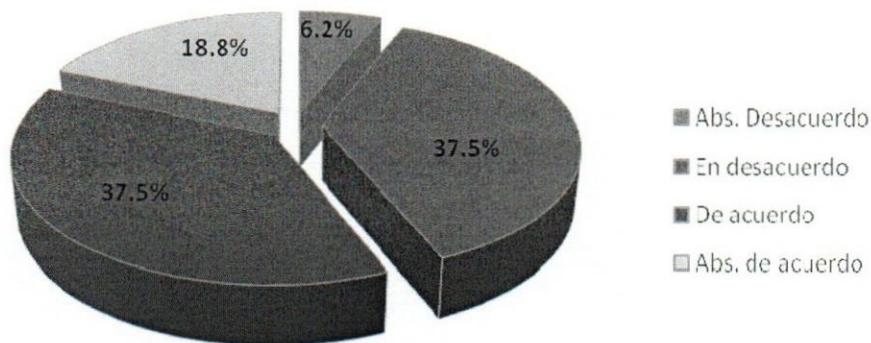
**Gráfico 29: Identificación con la organización**

El ítem 25 está referido a si el trabajador tiene clara la misión y visión de la organización y trabaja por ella. El 43.8% y el 25% están de acuerdo y absolutamente de acuerdo con que conocen y trabajan por la razón de ser y los objetivos de la organización mientras que el 18.8% y el 12.4% sostienen que esta misión y visión no están tan claras para ellos. Se puede concluir de acuerdo a lo anterior que, aunque la mayoría de los empleados tienen claras la visión y misión de la organización y trabajan por ella, un porcentaje importante de los sujetos encuestados sostienen que para ellos la misión y la misión organizacional no las tienen claras y por ende no trabajan por fomentarla.

**Cuadro 30**

**Item 26: Orgullo de formar parte de la Organización**

Abs en Desacuerdo		En Desacuerdo		De acuerdo		Abs. de acuerdo	
<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
1	6.2%	6	37.5%	6	37.5%	3	18.8%

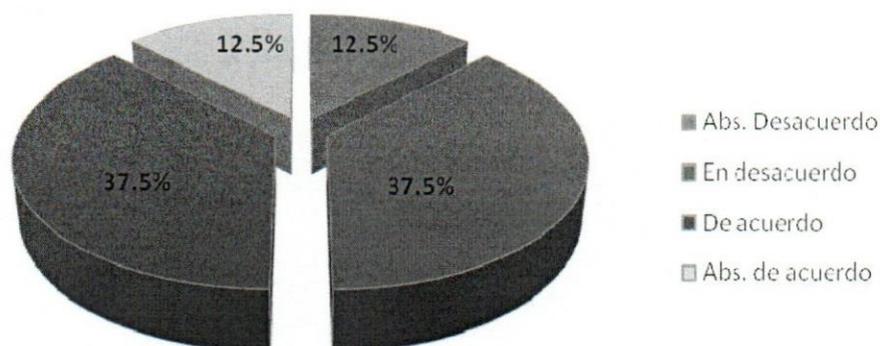


**Gráfico 30: Sentido de pertenencia**

A la afirmación realizada sobre si el trabajador está orgulloso de formar parte de esta organización, en igual porcentaje de 37.5% unos sujetos están de acuerdo y otros, en desacuerdo con que se sientan orgullosos de pertenecer a la organización. En menor proporción de un 18.8% que estuvo absolutamente de acuerdo y un 6.2% que estuvo absolutamente en desacuerdo con que tenga sentido de pertenencia hacia la organización. Se puede concluir, partiendo del comportamiento porcentual de las respuestas a este enunciado, que se manifiestan percepciones distintas en proporciones muy similares sobre el orgullo mostrado por el colaborador hacia la organización.

**Cuadro 31**  
**Item 27: Espíritu de equipo permite ambiente acogedor**

Abs en Desacuerdo		En Desacuerdo		De acuerdo		Abs. de acuerdo	
<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
2	12.5%	6	37.5%	6	37.5%	2	12.5%



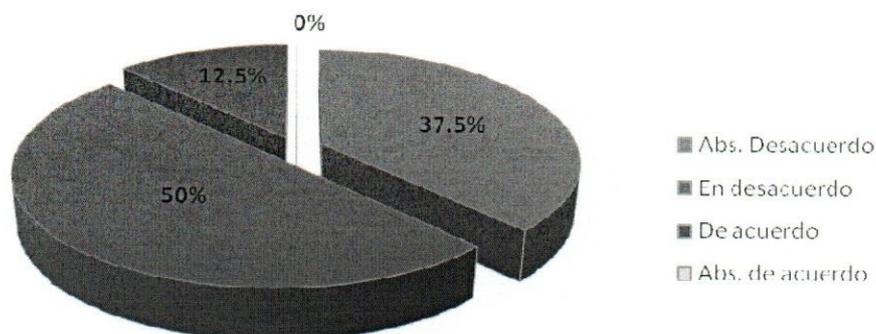
**Gráfico 31: Ambiente de acogida: espíritu de equipo**

En el cuadro 31 se presentan las respuestas referidas al ítem: El espíritu de equipo permite que el ambiente de trabajo sea acogedor. Se puede constatar que en un mismo porcentaje de 37.5% y de 12.5% los sujetos respondieron estar unos de acuerdo y absolutamente de acuerdo con lo planteado y otros en desacuerdo y absolutamente en desacuerdo con que el espíritu de equipo permite que el ambiente de trabajo sea acogedor. Todo lo anterior indica se muestran percepciones contrarias entre los sujetos encuestados en proporciones idénticas acerca de si el espíritu de equipo contribuye a un ambiente de trabajo acogedor.

**Cuadro 32**

**Item 28: Celebración de eventos especiales**

Abs en Desacuerdo		En Desacuerdo		De acuerdo		Abs. de acuerdo	
<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
6	37.5%	8	50%	2	12.5%	0	0%



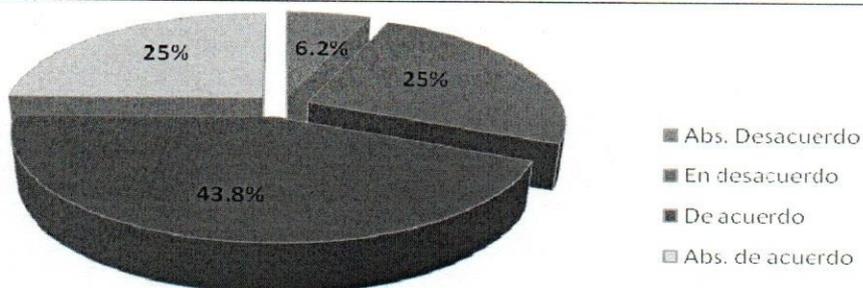
**Gráfico 32: Ambiente de acogida: celebración de eventos especiales**

A la pregunta: En esta organización se celebran eventos especiales, un 50% y un 37.5% expusieron estar en desacuerdo y absolutamente en desacuerdo con ello. Sólo el 12.5% afirmó estar de acuerdo con que en la organización se celebran eventos especiales. Esto conlleva a la conclusión de que la mayoría de los sujetos encuestados manifiesta no encontrarse de acuerdo con la afirmación de que en esta organización se celebran eventos especiales.

**Cuadro 33**

**Item 29: Camaradería fuera del ambiente de trabajo.**

Abs en Desacuerdo		En Desacuerdo		De acuerdo		Abs. de acuerdo	
<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
1	6.2%	4	25%	7	43.8%	4	25%



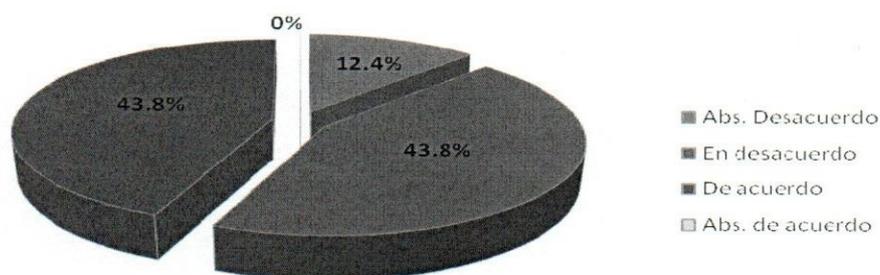
**Gráfico 33: Grupos sociales informales**

En referencia a si entre los empleados de esta organización existen relaciones de camaradería fuera de las actividades propias del trabajo, el 43.8% respondió que está de acuerdo y el 25%, que está absolutamente de acuerdo. Por el contrario, el 25% respondió que está en desacuerdo y el 6.2%, que está absolutamente en desacuerdo con que existan relaciones de confianza fuera de las horas laborales. Se puede concluir que la mayoría estadística de los empleados encuestados asume que existen en la organización relaciones de camaradería fuera de las actividades propias del trabajo, aún cuando un porcentaje medianamente importante alega lo contrario.

#### Cuadro 34

##### Ítem 30: Preocupación por el bienestar de los miembros de la organización.

Abs en Desacuerdo		En Desacuerdo		De acuerdo		Abs. de acuerdo	
<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
2	12.4%	7	43.8%	7	43.8%	0	0%



**Gráfico 34: Preocupación por el bienestar**

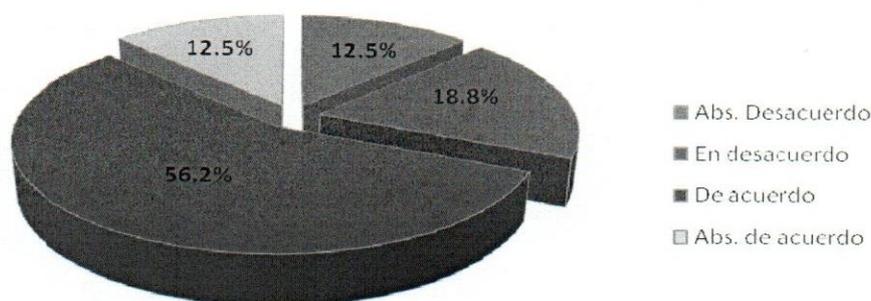
El ítem 30 se refiere a si en esta organización se manifiesta preocupación por el bienestar de sus miembros. Se puede verificar que el 43.8% se pronunció en desacuerdo y el 12.45 absolutamente en desacuerdo. Sin embargo, también el 43.8% expresó estar de acuerdo con que en esta empresa se preocupan por el bienestar de sus trabajadores. De acuerdo a la mayoría porcentual obtenida, se infiere que los

empleados no perciben preocupación por parte de la organización hacia el bienestar de sus miembros, aún cuando un porcentaje importante alega que la organización sí se preocupa por el bienestar de sus empleados.

**Cuadro 35**

**Item 31: Equilibrio entre el trabajo y la vida personal**

Abs en Desacuerdo		En Desacuerdo		De acuerdo		Abs. de acuerdo	
<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
2	12.5%	3	18.8%	9	56.2%	2	12.5%

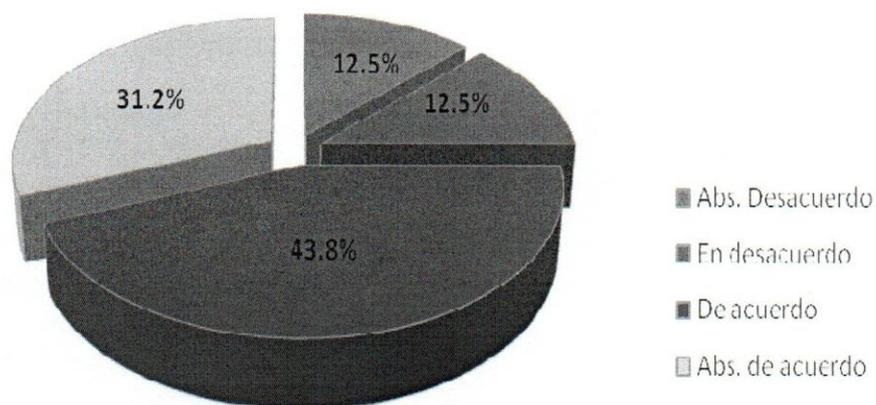


**Gráfico 35: Preocupación por el bienestar: equilibrio**

En el cuadro 35 se reflejan los resultados obtenidos sobre el ítem: En esta organización es posible tener equilibrio entre el trabajo y la vida personal. Como se refleja en los porcentajes, el 56.2% está de acuerdo con la aseveración y el 12.5% está absolutamente de acuerdo. Por otro lado, un 18.8% se mostró en desacuerdo y un 12.5% absolutamente en desacuerdo con que exista este equilibrio entre la vida laboral y la personal. Todo lo anterior conlleva a concluir que la mayoría de los sujetos encuestados manifiesta tener posibilidades de equilibrio entre el trabajo y la vida personal dentro de la organización, y un porcentaje medianamente significativo alega lo contrario.

**Cuadro 36**  
**Item 32: Comunicación entre el equipo de trabajo**

Abs en Desacuerdo		En Desacuerdo		De acuerdo		Abs. de acuerdo	
<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
2	12.5%	2	12.5%	7	43.8%	5	31.2%

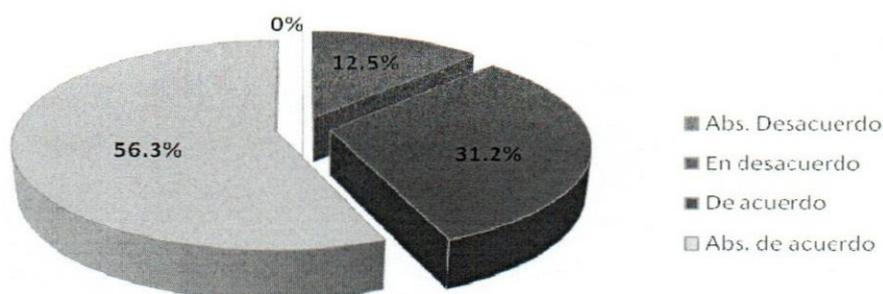


**Gráfico 36: Espíritu de equipo**

Al preguntársele a los sujetos encuestados si existe buena comunicación entre el equipo de trabajo, el 43.8% y el 31.2% declaró estar de acuerdo y absolutamente de acuerdo con que existe una buena comunicación entre el equipo de trabajo. Por el contrario, un 12.5% expresó estar en desacuerdo y absolutamente en desacuerdo, respectivamente, con que haya dicha comunicación. Se puede concluir que la mayoría de los sujetos encuestados manifiestan que existe buena comunicación entre el equipo de trabajo.

**Cuadro 37****Item 33: Animamos conjunta para cumplir con los objetivos propuestos**

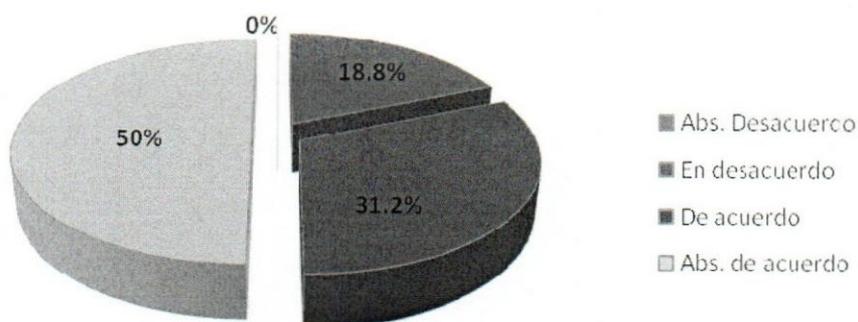
Abs en Desacuerdo		En Desacuerdo		De acuerdo		Abs. de acuerdo	
<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
0	0%	2	12.5%	5	31.2%	9	56.3%

**Gráfico 37: Cooperación en el equipo de trabajo**

El ítem 33 hace referencia a si en el equipo de trabajo se animan los unos a los otros para cumplir con los objetivos propuestos. Como muestra el gráfico 37, el 56.3% está absolutamente de acuerdo con esto y el 31.2% está de acuerdo. Sólo un 12.5% se mostró en desacuerdo con que en esta organización sus trabajadores se animan unos a otros en el logro de las metas trazadas. Lo anterior conlleva a concluir que la mayoría de los trabajadores refieren que en el equipo de trabajo se animan unos a otros al cumplimiento de los objetivos propuestos.

**Cuadro 38****Item 34: Ayuda entre el equipo de trabajo**

Abs en Desacuerdo		En Desacuerdo		De acuerdo		Abs. de acuerdo	
<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
0	0%	3	18.8%	5	31.2%	8	50%



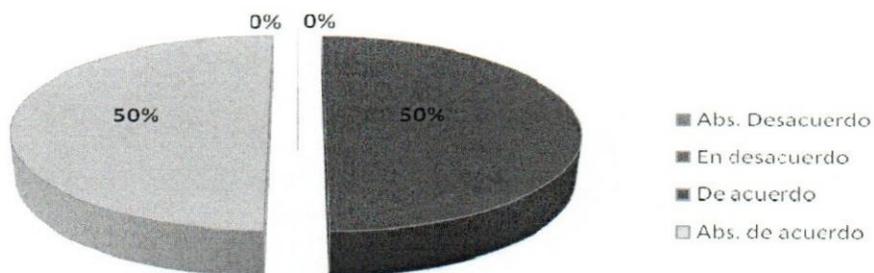
**Gráfico 38: Apoyo mutuo en el equipo de trabajo**

Acerca del ítem: en mi equipo de trabajo nos brindamos ayuda los unos a los otros, el 50% y el 31.2% expresó estar absolutamente de acuerdo y de acuerdo con este planteamiento. Como apoyo mutuo se quiere hacer hincapié en el espíritu de cooperación dentro del equipo de trabajo al momento de operar. Así pues, se explica estadísticamente mediante los resultados obtenidos que la mayoría está de acuerdo con que en el equipo de trabajo existe disposición al apoyo mutuo.

**Cuadro 39**

**Ítem 35: Resolución eficiente de conflictos**

Abs en Desacuerdo		En Desacuerdo		De acuerdo		Abs. de acuerdo	
<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
0	0%	0	0%	8	50%	8	50%



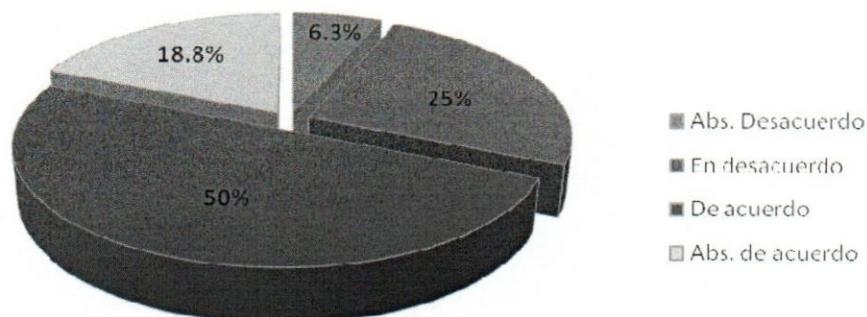
**Gráfico 39: Resolución de conflictos**

Con respecto al ítem 35 referido a si cuando se presentan conflictos en la organización se resuelven de manera eficiente, el 50% de los sujetos encuestados manifestó estar de acuerdo y el otro 50% estar absolutamente de acuerdo con que los conflictos que se presentan en la organización se resuelven de manera eficiente. Se puede concluir al respecto que la totalidad de los empleados encuestados manifiesta estar de acuerdo y absolutamente de acuerdo con que se resuelven los conflictos de manera eficiente dentro de la organización.

### Presentación y análisis de resultados por Dimensiones

**Cuadro 40:  
Percepción sobre la Dimensión Autonomía**

INDICADOR	Abs. Desacuerdo		En desacuerd.		De acuerdo		Abs. de Acuerdo	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
- Información	1	6.3 %	9	60%	6	33.4%	0	0%
- Delegación	0	0%	0	0%	11	68.8%	5	31.2%
- Responsabilidad	0	0%	1	6.3%	9	56.3%	6	37.4 %
- Profesionalización	4	25.0%	6	37.5%	4	25%	2	12.5 %
- PROMEDIO	1	6.3%	4	25%	8	50%	3	18.8



**Gráfico 40: Dimensión Autonomía**

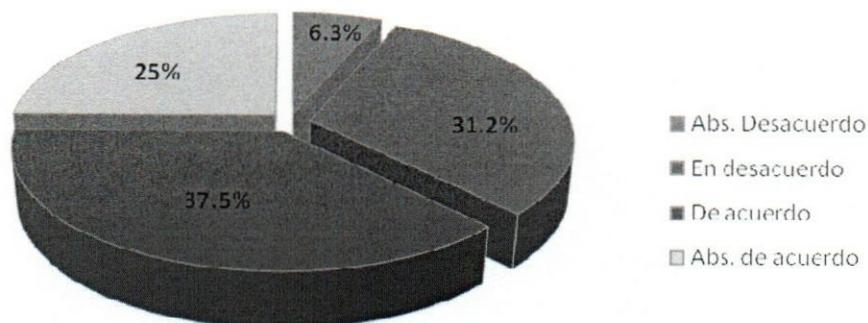
La Dimensión Autonomía evalúa el grado en que se deposita confianza en el trabajador, así como se le asignan normas generales y se alienta su responsabilidad y libertad para implementar su trabajo. En esta misma dirección, se aprecia que la mayoría de los empleados encuestados percibe que no se les informa sobre los aspectos importantes de su funcionamiento, aún cuando sienten que el gerente de área les delega funciones sin necesidad de una supervisión permanente. Adicionalmente, perciben que las responsabilidades que se les otorgan están acordes con su perfil profesional, aunque la mayoría percibe que no se les ofrecen espacios para capacitarse en su trabajo específico. En general se puede deducir que los empleados encuestados perciben aceptación en cuanto a los elementos inherentes a la autonomía en su desempeño, particularmente a los aspectos relacionados con la adecuación persona-puesto, aún cuando se reportan aspectos de mejora en cuanto a la información y a la capacitación que la organización debe proveer a sus colaboradores.

Diversos autores señalan la importancia que tiene la autonomía de los empleados en relación con su bienestar dentro de una organización y, por ende, con el aporte a un clima laboral favorable, destacando que cada persona de la organización debe tener una autonomía individual, en el sentido de poder tomar sus propias decisiones y, en definitiva, tener la sensación de ser su 'propio jefe'. Se trata de una autonomía que hace sentirse lo suficientemente capaz y responsable para realizar su trabajo. Así mismo, la responsabilidad constituye un aspecto que necesariamente va ligado a la autonomía en la

ejecución de la actividad encomendada y guarda a su vez, una estrecha relación con el tipo de supervisión que se ejerza sobre las misiones dadas a los trabajadores. Así, según Jiménez (2011), en la medida en que el empleado se sienta “empoderado” de su cargo, esto es, capaz de responder proactivamente, en esa misma medida obtendrá mejores resultados (p. 11) Las nuevas tendencias en la gestión de la gente plantean los procesos de *empowerment* referidos directamente a los niveles de autonomía que el individuo debe desarrollar en su puesto de trabajo, así como demanda de condiciones culturales mínimas en las que se crea en el desempeño de los colaboradores. Así, este término plantea la capacidad para obrar de manera autónoma, con criterios de compromiso organizacional, haciéndose especial referencia a la delegación de las tareas y, al mismo tiempo, a la capacidad que demuestra la gerencia de ofrecer posibilidades de crecimiento a los colaboradores. Para Alles (2008), “La delegación no puede verificarse sin la mayor capacidad de los empleados para desempeñar las nuevas tareas” (p. 191). De modo que la autonomía no sólo hace referencia a la adecuación “actual” de los colaboradores frente a su puesto sino también y por sobre todo se refiere a la visión futura de un desarrollo profesional que pretenda generar movilidad y sentido de satisfacción en los colaboradores, invirtiendo en iniciativas de formación y profesionalización.

**Cuadro 41:**  
**Percepción sobre la Dimensión Estructura**

INDICADOR	Abs. Desacuerdo		En desacuerd.		De acuerdo		Abs. de Acuerdo	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
- Definición de tareas	0	0%	3	18.8%	5	31.2%	8	50.0 %
- Organización de tareas	1	6.3%	7	43.7%	5	31.2%	3	18.7 %
- Planificación de tareas	2	12.5%	8	50%	5	31.2%	1	6.3 %
- Flexibilidad	0	0%	3	18.8%	6	37.5%	7	43.7 %
- Control	2	12.4%	3	18.8%	8	50%	3	18.8 %
- PROMEDIO	1	6.3%	5	31.2%	6	37.5%	4	25%



**Gráfico 41: Dimensión Estructura**

La Dimensión Estructura indica el sentimiento de los empleados respecto de las restricciones y controles que existen en la organización, incluyendo la percepción respecto a la definición de las tareas, la organización de estas y la planificación del trabajo. Los resultados obtenidos acerca de esta dimensión arrojan que la mayoría de los empleados tienen claridad en cuanto a las tareas propias de su cargo, e indica una cantidad considerable de los sujetos encuestados que sus tareas no suelen ser distribuidas de manera equitativa y que, además no se comunican los planes de trabajo requeridos para la realización correcta sus funciones dentro de la organización. Por otro lado, los empleados en su mayoría expresan que la organización es flexible en ofrecer oportunidades a sus miembros para atender asuntos personales y que, además, la organización se muestra flexible y con pocos mecanismos de control en cuanto al cumplimiento de las jornadas diarias de trabajo. En general, se puede concluir que los sujetos encuestados muestran que, a pesar de que perciben poca distribución equitativa en la carga laboral, asumen que la organización muestra flexibilidad y poca supervisión.

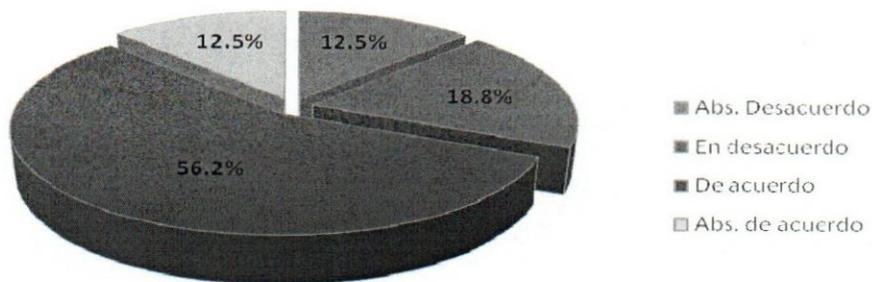
Sobre la Dimensión Estructura muchos autores han elaborado planteamientos en los que postulan la importancia que tiene dicha dimensión en la generación de percepciones favorables acerca del clima laboral de una organización. En este sentido, muchos plantean que el resultado positivo o negativo en términos de percepciones acerca

de una adecuada estructura estará dado en la medida en que la organización visualice y controle el efecto sobre el ambiente laboral; así, la conformación de una adecuada estructura organizacional en la empresa, así como ésta muestra una distribución justa de las tareas y una sana flexibilidad, “facilita o dificulta el flujo de las comunicaciones, aspecto transcendental en cualquier tipo de comunidad que aspire a convivir de la mejor manera”. (Molina, 2011, p. 3)

Diversas tendencias actuales muestran la efectividad que puede generar en los colaboradores las políticas de “flexibilidad horaria”, lo cual ha ido transformando las prácticas de utilización creciente en la relación empleado-empendedor. Diversas investigaciones al respecto han reportado “las numerosas ventajas que implican estas opciones, por cuanto tienden a eliminar factores como la impuntualidad” (Alles, 2008, p. 84).

**Cuadro 42:**  
**Percepción sobre la Dimensión Aspectos Físicos**

INDICADOR	Abs. Desacuerdo		En desacuerd.		De acuerdo		Abs. de Acuerdo	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
- Adecuación de espacio	3	18.8%	4	25%	7	43.7%	2	12.5 %
- Mantenimiento	3	18.8%	3	18.8%	9	56.2%	1	6.2 %
- Iluminación	0	0%	1	6.2%	11	68.8%	4	25 %
- Implementos de trabaj.	0	0%	5	31.3%	10	62.5%	1	6.2%
- PROMEDIO	2	12.5%	3	18.8%	9	56.2%	2	12.5%



**Gráfico 42: Dimensión Aspectos Físicos**

La Dimensión Aspectos Físicos está referida al sentimiento de los trabajadores respecto de los elementos físicos que conforman su ambiente de trabajo. En ésta se recogen percepciones y expectativas respecto de los espacios físicos y los implementos de trabajo.

Los resultados obtenidos acerca de esta dimensión muestran que la mayoría alega tener los espacios físicos adecuados para la realización de sus tareas, aún cuando otro porcentaje importante asume lo contrario. Del mismo modo, hay una tendencia predominante a afirmar que los espacios físicos de la organización se encuentran en buen estado, con amplitud necesaria y con iluminación suficiente, así como alegan tener las condiciones mínimas de seguridad dentro de las instalaciones. Finalmente, predomina la opinión de que se cuenta con los recursos necesarios para la realización de las tareas y con una tecnología de punta.

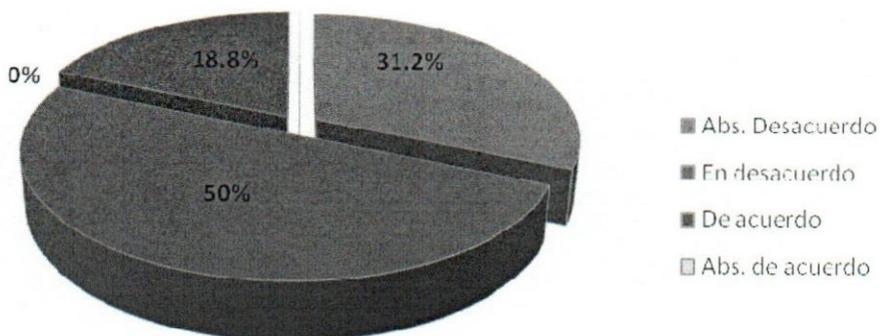
En general se asume que en esta dimensión los empleados muestran aceptación favorable acerca de los aspectos físicos concernientes a la organización.

Aunque esta dimensión no ha sido tomada en consideración como otras en la mayoría de los autores, se ha suscitado abundante literatura relacionada con la influencia que podría tener la garantía de un ambiente físico de seguridad en la generación de un clima laboral favorable. En tal sentido, autores como Zohar (1980, citado en Lluís, J. y Sesé A., 1999) han considerado en sus investigaciones que el

bienestar integral de los empleados está en gran medida supeditado a las condiciones físicas que se garanticen dentro de las instalaciones e infraestructuras de las organizaciones. Cabe deducir entonces que el bienestar y la comodidad de los empleados influyen positiva o negativa en la percepción de un clima laboral favorable.

**Cuadro 43:**  
**Percepción sobre la Dimensión Recompensa**

INDICADOR	Abs. Desacuerdo		En desacuerd.		De acuerdo		Abs. de Acuerdo	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
- Aceptación del equipo	2	12.5%	6	37.5%	6	37.5%	2	12.5%
- Reconocimientos	4	25%	10	62.5%	2	12.5%	0	0%
- Premios	6	37.5%	10	62.5%	0	0%	0	0%
- Remuneración	7	43.8%	7	43.8%	2	12.4%	0	0%
- Retroalimentación	4	12.5%	8	56.2%	4	25%	0	0%
- PROMEDIO	5	31.2%	8	50%	3	18.8%	0	0%



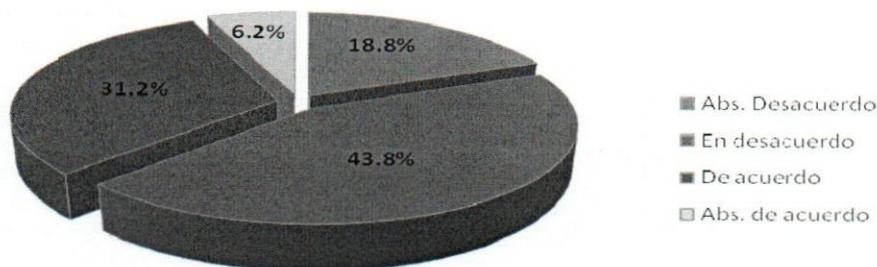
**Gráfico 43: Dimensión Recompensa**

La Dimensión Recompensa corresponde a la percepción y expectativas de los niveles de reconocimiento por el grupo y la medida en que la organización enfatiza el premio o el castigo. Se pone énfasis en la utilización del refuerzo adecuado y oportuno frente al trabajo bien realizado, lo que aumenta en nivel la motivación de los trabajadores. En tal sentido, se puede deducir de los resultados obtenidos en esta dimensión que se expresan opiniones polarizadas acerca del trato justo y la aceptación del equipo de trabajo. Así mismo, hay una marcada tendencia a aseverar que la organización no provee de sistema de reconocimientos ni de ningún tipo de premios a sus empleados por el trabajo sobresaliente ni por el logro de los objetivos organizacionales. En este mismo orden de ideas, la mayoría asegura no contar con espacios para la retroalimentación frecuente. En general se asume que los empleados perciben como deficiente la recompensa dentro de la organización.

Una de las dimensiones más debatidas en los estudios de clima organizacional ha sido la Dimensión Recompensa, contando con abundante literatura y contrastes empíricos que han enriquecido los constructos acerca de cómo los incentivos influyen directamente en la generación de un clima organizacional positivo. En muchas investigaciones se ha hallado una relación directa entre las variables Motivación y Compromiso con respecto a la variable Clima, considerándose la Recompensa como una variable mediadora importante, mostrándose el “poder del incentivo en la creación de un comportamiento de compromiso organizacional que redundaría en la creación de un clima de bienestar” (Ulrich y Zadunaisky, 2006, p. 54). Alineado con la literatura, se infiere acerca de la Dimensión Recompensa que los colaboradores perciben que la organización no cuenta con prácticas de incentivos ni con sistemas de recompensas que apunten a proporcionar un nivel adecuado de conformidad por el trabajo que realizan, lo cual podría redundar en bajos niveles de compromiso organizacional y, en medidas similares, en percepciones relacionadas con la insatisfacción laboral.

**Cuadro 44:**  
**Percepción sobre la Dimensión Consideración**

INDICADOR	Abs. Desacuerdo		En desacuerdo.		De acuerdo		Abs. de Acuerdo	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
- Toma de decisiones	5	31.2%	10	62.5%	1	6.3%	0	0%
- Participación	4	25%	7	43.8%	5	31.2%	0	0%
- Identificación	2	12.4%	3	18.8%	7	43.8%	4	25%
- Sentido de pertenencia	1	6.2%	6	37.5%	6	37.5%	3	18.8%
- PROMEDIO	3	18.8%	7	43.8%	5	31.2%	1	6.2%



**Gráfico 44: Dimensión Consideración**

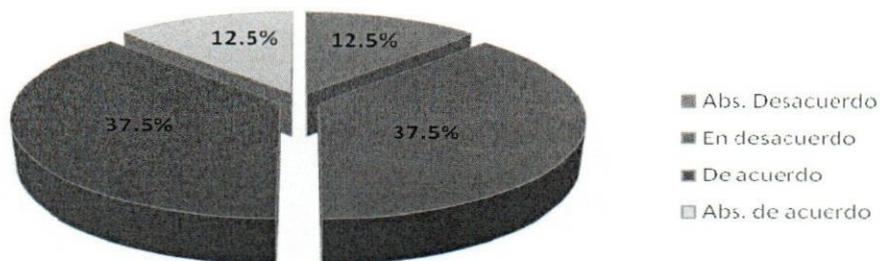
La Dimensión Consideración representa la percepción y expectativas de los trabajadores respecto del grado de participación en los procesos de decisión que se desarrollan en la organización. Se evalúa además el grado en que los trabajadores se sienten formando parte de la compañía. En tal sentido, se puede deducir de los datos obtenidos en esta dimensión que los empleados no se sienten involucrados en la toma de decisiones que puedan afectar su trabajo y el ambiente laboral, así como muchos perciben que sus ideas no son tomadas en cuenta. Sin embargo, y en contraparte con lo anteriormente expuesto, muchos empleados se identifican con la razón de la organización aunque no todos perciben que son valorados como parte de ésta. En general, se puede deducir que en cuanto a la Dimensión Consideración, los empleados marcan una clara

tendencia hacia la percepción de no ser tomados en cuenta, de no ser valorados ni considerados como parte de la organización.

Acerca de la Dimensión Consideración muchos investigadores coinciden en la incorporación de la dimensión que profiere muestras de agradecimiento, respeto, apoyo y consideración que un empleado recibe de sus superiores, evidenciado en los instrumentos diseñados para la medición del clima organizacional. Casales, Ortega y Romillo (2000) en su trabajo de investigación sobre “Clima organizacional y fluctuación laboral en una institución financiera”, publicado en la Revista Cubana de Psicología, concluyen que los niveles de participación garantizados en los estilos de dirección influyen de manera significativa en la fluctuación laboral potencial, entendida ésta como el deseo que manifiestan los trabajadores de trasladarse a otros lugares de trabajo. (p. 295).

**Cuadro 45:**  
**Percepción sobre la Dimensión Calidez**

INDICADOR	Abs. Desacuerdo		En desacuerd.		De acuerdo		Abs. de Acuerdo	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
- Ambiente de acogida	4	25%	7	43.8%	4	25%	1	6.2%
- Grupos sociales inform	1	6.2%	4	25%	7	43.8%	4	25%
- Preocupación por bien.	2	12.5%	5	31.3%	8	50%	1	6.2%
- PROMEDIO	2	12.5%	6	37.5%	6	37.5%	2	12.5%



**Gráfico 45: Dimensión Calidez**

La Dimensión Calidez representa la percepción por parte de los trabajadores de la existencia de una buena confraternidad al interior de grupo. Se da énfasis en la presencia de un ambiente de amistad, de grupos sociales informales y de preocupación por el bienestar entre compañeros. En este sentido, se observan opiniones diversas y en proporciones idénticas acerca de la percepción de un clima de calidez y camaradería. Sin embargo, se puede deducir que, aunque la mayoría de los empleados dice tener inconformidad con la idea de que el espíritu de trabajo favorece a un ambiente de acogida, aunque contrariamente hay una clara tendencia a admitir la existencia de grupos informales, sobre todo fuera de las actividades propias del trabajo y a asegurar que en la organización se suelen preocupar por el bienestar de los colaboradores.

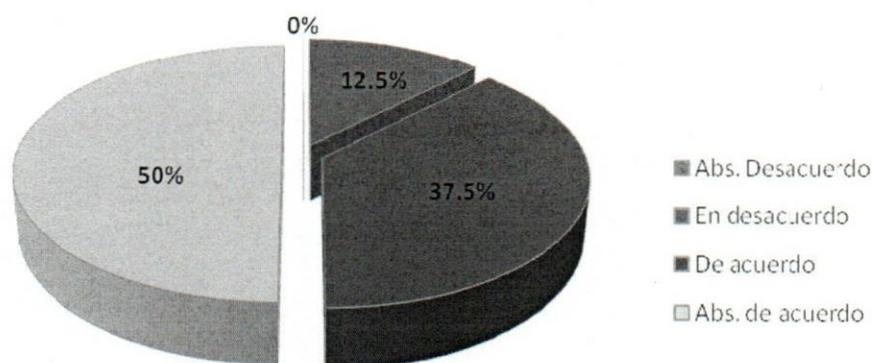
En general, lo anterior hace vislumbrar que existe una tendencia a aceptación de que existe un ambiente de aceptación y acogida entre pares, aún cuando se piensa que no necesariamente existe un espíritu de trabajo que favorezca a la creación de un clima de acogida dentro de la organización. De acuerdo a la literatura, la generación de relaciones de camaradería, placer y preocupación por el bienestar de los compañeros de trabajo aporta a un ambiente laboral placentero.

Muchas investigaciones así lo han corroborado, tal ha sido el caso de un estudio de clima organizacional elaborado para el Hospital Regional de Talca, Chile,

en el cual se concluye que entre otras dimensiones, la Dimensión Calidez “aporta una influencia directa y significativa con la generación de un ambiente de trabajo apropiado” (Bustamante-Ubilla, Hernández y Yáñez, 2009, p. 33).

**Cuadro 46:**  
**Percepción sobre la Dimensión Apoyo**

INDICADOR	Abs. Desacuerdo		En desacuerd.		De acuerdo		Abs. de Acuerdo	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
- Espíritu de equipo	2	12.5%	2	12.5%	7	43.8%	5	31.2%
- Cooperación	0	0%	2	12.5%	5	31.2%	9	56.3%
- Apoyo mutuo	0	0%	3	18.8%	5	31.2%	8	50%
- Resolución de conflict	0	0%	0	0%	8	50%	8	50%
- PROMEDIO	0	0%	2	12.5%	6	37.5%	8	50%



**Gráfico 46: Dimensión Apoyo**

La Dimensión Apoyo representa el sentimiento del grupo respecto de la existencia de cooperación y ayuda entre los miembros de la organización. Pone énfasis en el apoyo mutuo para resolver problemas. En este sentido, se puede observar que el comportamiento de los datos indica una marcada tendencia a asegurar que en esta organización existe un claro apoyo entre sus miembros, evidenciándose

en la aseveración de que entre los empleados existen muestras de cooperación, trabajo en equipo y apoyo mutuo, así como la disposición a resolver los conflictos de la manera más eficiente. Todo lo anterior indica que la Dimensión Apoyo dentro de los encuestados contiene una aceptación marcadamente favorable, evidenciada en una mayoría significativa.

Acercas de la Dimensión Apoyo se ha teorizado sobre la importancia que tiene el sentimiento de la colaboración y la ayuda en las tareas entre los miembros de los equipos de trabajo en la creación de un ambiente de acogida y bienestar. Así, se han registrado diversos hallazgos sobre esta correlación, considerando el Apoyo como el “coeficiente positivo” del clima organizacional adecuado. Un estudio focalizado en los estilos de liderazgo, relacionados con los riesgos psicosociales y el clima organizacional en un grupo de empresas colombianas, elaborado por Contreras, Juárez, Barbosa y Uribe ha demostrado que a mayor sobrecarga y monotonía en el trabajo, menor es el bienestar laboral percibido, actuando el Apoyo como variable mediadora (Contreras, Juárez, Barbosa y Uribe, 2010, p. 12).

### **Presentación de resultados de la pregunta adicional abierta**

A continuación se presentan los comentarios adicionales expuestos textualmente por los colaboradores encuestados, en modo de pregunta abierta única, formulada así:

#### ***¿Qué nos hace falta para mejorar? Comentario adicional***

#### **Respuestas:**

1. Tener un ambiente y área de trabajo acorde a la cantidad de personas que *hemos* en esta oficina y que valoren más los esfuerzos y la labor que realizamos. Como por ejemplo: Obtener más beneficios y no sólo los básicos, ni que se nos reduzcan cada vez más los poco que teníamos.
2. Tener un sueldo acorde a las funciones que realizamos.

3. Pagar oportunamente y cuando se correspondan nuestras prestaciones, ya que no se puede contar con ello en el momento que se vence; así como los otros pagos.
4. Tener una buena relación y comunicación entre los compañeros de trabajo, tomar en cuenta cada uno de los departamentos para así lograr un mejor rendimiento en cada uno de los proyectos, o sea tener un mejor espíritu laboral.
5. Una buena área de trabajo cómoda, más compañerismo entre los empleados, dejar los chismes, y ser puntual con los pagos y cestaticket, valorar el desempeño del personal, dar bonos a los que tengan mejor desempeño laboral, etc...
6. Formación y actualización constante tanto del recurso humano como de los recursos materiales y procesos inherentes al trabajo que realizamos.
7. Mejor remuneración, beneficios e incentivos.
8. Políticas de motivación para aumentar el rendimiento y el compromiso con la empresa.
9. Pago en tiempo acordado de las obligaciones adquiridas (como prestaciones y comisiones).
10. Más comunicación entre los compañeros de trabajo y unión entre todos los empleados.
11. Motivación al personal, reconocimiento por los logros de labor. Respeto y cumplimiento de las fechas de pago de las obligaciones, mejor comunicación e información por parte de la gerencia a los empleados, mejor salarios, más beneficios, capacitar a los empleados, otorgar otros beneficios y mejorar los ya existentes. En general motivación al empleado y dar información a los empleados, mantenerlos informado.
12. Primero, que el personal que lleva los proyectos no descarguen su responsabilidad las otras personas asumir dicho cargo, saber más sobre el tema, tener respuestas acorde a lo que se pregunta, para quedar satisfecha. Veo que son las que más exigen.

13. Darle cursos al personal, sin tener preferencia, igual están en la misma empresa.
14. Escuchar al departamento cuando lo necesiten.
15. No darle siempre la razón al que no la tiene, ver las dos partes.
16. Terminar con un complot, que daña a la empresa.
17. No opinar tanto de un departamento. Siempre y cuando, no laboran día a día con ellos.
18. El jefe principal pedir opinión al jefe inmediato, porque no hay lealtad entre las áreas.
19. Es una empresa que una a la otra hace daño.
20. Cumplir con el horario, ya que somos los mismos en llegar y salir a la hora estipulada.
21. Tener en cuenta que siempre en un departamento están 2 o 3 personas por los constantes permisos y en la navidad salimos con el mismo sueldo.
22. Aquí laboramos pero cada quien en su departamento.

**Cuadro 47: Matriz de Fortalezas y Áreas de mejora en Malaguti Investigación de Mercado CA.**

		<b>Fortalezas</b>	<b>Áreas de mejora</b>
<b>Dimensiones</b>	<b>Autonomía</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los empleados sienten que sus gerentes de área confían plenamente en su trabajo, sin necesidad de una supervisión constante.</li> <li>- Las tareas y responsabilidades que se les otorga a los empleados están acordes con su perfil profesional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Percepción de poca información por parte de los empleados sobre temas y aspectos concernientes a su funcionamiento.</li> <li>- Se percibe poca inversión para la capacitación o profesionalización en el trabajo.</li> </ul>

Estructura	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se percibe claridad en cuanto a las tareas propias de cada empleado.</li> <li>- De parte de los empleados se percibe una amplia flexibilidad de la organización para atender asuntos personales y para atender al cumplimiento de los horarios durante las jornadas laborales.</li> <li>- Los empleados perciben que las orientaciones dadas por la supervisión permite la optimización del trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La mayoría de los empleados percibe inequidad en la distribución del trabajo.</li> <li>- Se percibe poca comunicación sobre los planes de trabajo requeridos para la realización correcta de las tareas.</li> </ul>
Aspectos Físicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se percibe que el espacio físico es lo suficientemente amplio para realizar las tareas con comodidad.</li> <li>- En general se percibe seguridad en los espacios físicos donde opera la organización.</li> <li>- Se percibe que las instalaciones de la organización se encuentran en buen estado.</li> <li>- Se percibe que el espacio físico de la organización cuenta con suficiente iluminación.</li> <li>- En general se aprecia que se cuenta con los recursos necesarios para realización el trabajo.</li> <li>- La mayoría percibe que se cuenta con una tecnología de punta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A pesar de que la mayoría reconoce contar con tecnología de punta, un alto porcentaje no está de acuerdo con esta afirmación.</li> </ul>

	Recompensa		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se percibe que en la organización no se reconoce la labor sobresaliente.</li> <li>- No se otorgan bonos por eficiencia en el trabajo realizado.</li> <li>- Se aprecia que la remuneración recibida no es acorde con el trabajo que se realiza y se efectúa con retrasos.</li> <li>- No se ofrecen espacios para la retroalimentación frecuente.</li> <li>- Se aprecia poca comunicación de las críticas constructivas para la mejora del desempeño.</li> </ul>
	Consideración	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La mayoría de los empleados siente que conocen la razón de ser de la organización y que trabajan a favor de ella.</li> <li>- Muchos empleados se sienten orgullosos de formar parte de la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se tiende a percibir que los empleados no son involucrados en la toma de decisiones que puedan afectar su trabajo y el ambiente laboral.</li> <li>- En general se percibe que en la organización se toma muy poco en cuenta las ideas de los trabajadores.</li> <li>- A pesar de que muchos empleados sienten orgullo de pertenecer a la organización, un alto porcentaje asegura lo contrario.</li> </ul>

	Calidez	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe camaradería fuera de las actividades propias del trabajo.</li> <li>- Muchos empleados perciben que existe preocupación por el bienestar entre ellos.</li> <li>- Se percibe que la organización provee de posibilidades para el equilibrio entre el trabajo y la vida personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En esta organización no se celebran los eventos especiales.</li> <li>- Aún cuando muchos empleados perciben que existe preocupación por el bienestar entre ellos, un alto porcentaje alega lo contrario.</li> </ul>
	Apoyo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En la mayoría se percibe buena comunicación en el equipo de trabajo.</li> <li>- Se percibe apoyo mutuo y cooperación en el equipo de trabajo.</li> <li>- Muchos empleados perciben que los conflictos que se presentan en la organización se resuelven de manera eficiente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A pesar de que existe una cantidad importante de empleados que percibe que los conflictos que se presentan en la organización se resuelven de manera eficiente, en la misma proporción otros empleados alegan lo contrario.</li> </ul>

A manera de resumen, como se observa en el Cuadro 47, todas las dimensiones estudiadas muestran fortalezas, a excepción de la Dimensión Recompensa, que refiere sólo oportunidades de mejora. En la Dimensión Autonomía se reporta como fortalezas la confianza otorgada al colaborador y la adecuación oportuna de las responsabilidades con su perfil profesional, así como se reportan como debilidades o aspectos a mejorar la poca información en aspectos concernientes a las funciones de los empleados y los pocos espacios para la capacitación y actualización profesional.

En cuanto a la Dimensión Estructura, se reporta como fortalezas la claridad en las funciones y tareas, la amplia flexibilidad y poco control del cumplimiento de las jornadas y la pertinencia de la supervisión, así como se evidencian como aspectos

a mejorar la inequidad en la distribución del trabajo y la poca comunicación de los planes laborales.

Acercas de la Dimensión Aspectos Físicos, se reportan como fortalezas la percepción de amplitud, seguridad, buen estado y sensación de seguridad, y, como posible alerta la carencia de una tecnología de punta.

En cuanto a la Dimensión Recompensa, no se reportan fortalezas, y, por el contrario, se estima como una importante área de mejora el sistema de recompensa: reconocimiento, remuneración, incentivo financiero y retroalimentación.

La Dimensión Consideración obtuvo como fortalezas el conocimiento de la visión y misión de la organización y el orgullo, así como arrojó como oportunidades de mejora la poca participación en toma de decisiones y la poca valoración de las ideas de los colaboradores.

Referente a la Dimensión Calidez, se reportan como fortalezas la camaradería percibida y las posibilidades de equilibrio entre el trabajo y la vida personal. Se presume como aspecto de alerta la preocupación por el bienestar de los demás, aún cuando también se reporta un alto porcentaje que alega que existe dicha preocupación. Como aspecto de mejora se reporta que no se celebran los eventos especiales.

Por último, en cuanto a la Dimensión Apoyo, se observan como fortalezas el espíritu de equipo y la cooperación entre los empleados, así como se reporta como aspecto a mejorar la deficiencia en los mecanismos usados para resolver conflictos, aún cuando en la misma proporción otros empleados alegan que sí se resuelven los conflictos de manera eficiente.

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### **Conclusiones**

Este trabajo de investigación se elaboró con la finalidad de diagnosticar las áreas potenciadoras y las susceptibles de mejora relacionadas con el Clima Organizacional de Malaguti Investigación de Mercado C.A. mediante la percepción de sus empleados. Surgió de la preocupación comunicada por la Gerencia General sobre su necesidad de conocer cómo sienten y perciben los empleados a la organización de la que forman parte. En tal sentido, este estudio ha estado focalizado en servir de soporte final a la empresa cliente para apalancar posteriores intervenciones estratégicas que favorezcan la mejora del clima percibido.

El contexto organizacional demanda por parte de la alta gerencia la implementación de las condiciones motivadoras e incentivos que promuevan la creación de un ambiente agradable y direccionado al compromiso. Las ciencias del comportamiento, aplicadas al entorno laboral, han evidenciado, mediante investigaciones y prácticas, la importancia que tiene el procurar comportamientos favorables que contribuyan a enriquecer el clima de la organización y, de modo inverso, favorecer condiciones de bienestar para la generación de comportamientos positivos, a partir de propuestas intencionales de cambio planificado. Los estudios de Clima Organizacional planteados desde el DO contribuyen precisamente a la activación de conductas favorables que, partiendo del diagnóstico sobre la percepción y apreciaciones que poseen los colaboradores ante diversos tópicos, ofrece una imagen importante acerca de cómo es vista la organización. Es así como este tipo de

diagnóstico organizacional se convierte en una herramienta poderosa de ventaja competitiva con la que se optimizaría en resultados organizacionales y se potenciaría, por ende, en su posicionamiento. Todo esto requiere además de la revisión constante de los procesos humanos, además de la evaluación constante de la organización como sistema, conscientes de que es la gente el primer capital con el que cuenta una organización, sea de la naturaleza que fuere. A este respecto, Azuaje (2008) expone que la conjugación de los factores que componen el sistema que es la organización “cobra un papel relevante sobre la manera en la cual los trabajadores desempeñan su labor, lo que amerita que dicho sistema sea tomado en cuenta al diseñar y aplicar estrategias para la conducción del personal” (p. 16).

Así pues, como resultado de este estudio se pudieron establecer las conclusiones siguientes:

Del conjunto de dimensiones del clima organizacional estudiadas, se comprueban aspectos percibidos como elementos favorables para la potenciación de la organización, así como elementos que evidencian vulnerabilidad, y que podrían debilitar a la organización en términos de bienestar en los empleados y, consecuentemente, en otros términos como el compromiso, el rendimiento y la productividad.

Específicamente en lo concerniente a la Dimensión Autonomía, se pudo comprobar un alto porcentaje de empleados que alegan que la organización no informa sobre los temas y aspectos importantes relacionados con su funcionamiento dentro de la misma. Adicionalmente, se logró constatar en los comentarios propuestos por el instrumento que no se cuenta con mecanismos formales de información que pudieran favorecer a una mayor conciencia autónoma del trabajo. Sin embargo, se logró evidenciar que la mayoría de los colaboradores perciben que sus gerentes de área confían en el trabajo que ellos realizan sin necesidad de una supervisión constante. A este respecto se pudiera considerar como favorable el nivel de confianza percibido por parte de los empleados, lo que pudiera interpretarse como posibilidades de acción, aún cuando la frecuencia en las supervisiones por parte de los gerentes de área pudieran constituir un elemento a mejorar si ésta impide una realización efectiva

del trabajo. Muchos teóricos a este respecto señalan que entre los roles de un jefe que procura la autonomía en sus colaboradores, se encuentran las prácticas habituales de la delegación, el apoyo, la ayuda y el entrenamiento (Alles, 2008). Del mismo modo, se logró verificar que los empleados perciben que las responsabilidades que se les otorgan están acordes con su nivel de perfil profesional y que, por el contrario, la organización no provee de espacios para la profesionalización o el perfeccionamiento en el área. Se pudiera decir entonces que los niveles de responsabilidad otorgados corresponden al perfil “actual” de los colaboradores, lo que pudiera impedir el reto organizacional a futuro de incrementar niveles de exigencia mayores en las tareas si no se les ofrece, en la misma medida, espacios para una capacitación que responda a dichas exigencias. A este respecto Alles (2008) expresa que “cuando la adecuación persona-puesto no sea adecuada y existan brechas entre el desempeño esperado y el de la persona que ocupa el puesto (...) se deben diseñar programas específicos para solucionar el problema” (p. 455). Por otro lado, el liderazgo supervisorio contempla la importante tarea de “estimular el desarrollo profesional de los empleados, contribuyendo asimismo a mejorar la calidad de las condiciones laborales (creación de un clima de trabajo sano)” (Azuaje, 2008, p. 29).

Acerca de la Dimensión Estructura, se reportó que una mayoría estadísticamente significativa asegura tener claridad en cuanto a las tareas propias del cargo, pero, alegan que dichas tareas no son distribuidas de manera equitativa entre los colaboradores. La claridad en las tareas constituye uno de los factores primordiales en el desempeño individual, puesto que de esto depende en gran medida el establecimiento de los objetivos individuales que contribuyan a los logros organizacionales. Del mismo modo, las tareas distribuidas de manera proporcional entre los colaboradores facilitarán la consecución exitosa de dichos objetivos. Adicionalmente, se verificó que no se tiende a comunicar los planes de trabajo requeridos para la realización de las tareas, lo cual pudiera generar un estado de incertidumbre en el colaborador que redundaría en percepciones de poco bienestar si no se maneja de manera adecuada. La comunicación, según Davis y Newstrom (citados en Alles, 2008, op. cit.), es la base de procesos básicos tales como el

planeamiento, la organización de procesos y sistemas, la dirección en todos sus niveles, y el control. Así pues, se considera de vital importancia la comunicación en los procesos que involucran al desarrollo de tareas en los colaboradores. Asimismo, se logró constatar la percepción generalizada en los colaboradores de flexibilidad por parte de la organización, en dos direcciones: para acceder a que los colaboradores atiendan asuntos personales y para el cumplimiento de las jornadas laborales. Se puede interpretar como una fortaleza importante el hecho de que se perciba que la organización muestra ser altamente flexible, siempre y cuando se tengan objetivos claros y se oriente el desempeño a su logro exitoso. En este caso, la alta claridad en las tareas coincide de manera favorable con la alta flexibilidad percibida. Finalmente, los colaboradores perciben que la supervisión dentro de la organización permite la optimización del trabajo, observándose así que, aún desconociéndose la frecuencia en la supervisión, ésta es percibida como favorable por parte de los colaboradores supervisados. Azuaje (2008) atestigua que del desempeño del supervisor depende la calidad del clima organizacional y el desarrollo de los valores organizacionales que influirán en el rendimiento y productividad del personal.

En cuanto a la Dimensión Aspectos Físicos, se logró comprobar una matriz común entre los colaboradores que expresa que los espacios físicos y las instalaciones en las que opera la organización cumple, en general con las condiciones mínimas para el cumplimiento de las tareas. Así, muchos empleados aseguran que la organización cuenta con espacios lo suficientemente amplios para la realización cómoda de las labores, aún cuando no se puede desestimar un porcentaje medianamente importante de individuos que alegan no estar de acuerdo con ello. Cabe resalta a este respecto que en el histórico de Malaguti Investigación de Mercado C.A. se halló que las instalaciones de esta organización sufrieron una reducción importante de los espacios en el año 2008; se puede deducir entonces que este elemento pudo haber influido en las respuestas a esta pregunta. Del mismo modo, se verificó que los espacios físicos cumplen –a juicio de los colaboradores- con las condiciones mínimas de seguridad, mantenimiento de buen estado e iluminación necesarios para la realización del trabajo. Adicionalmente, se halló que la mayoría de los colaboradores sienten que

cuentan con los recursos necesarios para realizar su trabajo y que, además, se cuenta con una tecnología de punta. De cualquier forma, la tecnología en una organización, con una razón de ser como es la investigación de mercado, requiere de componentes tecnológicos de vanguardia como ventaja de competitividad frente a las demandas del entorno.

En cuanto a la Dimensión Recompensa, se pudo verificar que existen opiniones encontradas en los colaboradores acerca del trato justo percibido, lo que conlleva a concluir sobre la necesidad de ahondar posteriormente en este tópico relacionado con la aceptación dentro de los equipos de trabajo y el sentido de equidad de la organización para con el colaborador. Del mismo modo, se obtuvo que los empleados alegan no recibir reconocimientos por parte de la organización al realizar una labor sobresaliente y que, adicionalmente, no se otorga ningún tipo de bonificación por la eficiencia del trabajo realizado. Además, se asegura que la remuneración que se otorga no está acorde con el trabajo que se emprende. Todo esto conlleva a aseverar que esta dimensión ha sido la que arrojó más resultados desfavorables para la organización, exponiéndose en los colaboradores una matriz de insatisfacción relacionada con los sistemas de recompensa. Particularmente acerca de la remuneración y los beneficios financieros, Alles (2008) asegura en estos términos que “Cuando la equidad interna, por ejemplo, no se verifica, puede ser un factor de alta insatisfacción laboral” (p. 456). Por último, los colaboradores exponen que no se les provee de espacios frecuentes para la retroalimentación, elemento primordial para una evaluación íntegra del desempeño según las nuevas tendencias en gestión humana. Así, “la administración de correcciones en la actualidad se enmarca en un contexto reflexivo, en el que se entiende que las reglas están hechas para servir a los hombres y no al contrario” (Azuaje, 2008, p. 90). Y es en este contexto en que se apuesta por la retroalimentación efectiva dentro de las organizaciones de vanguardia. Por otra parte, diversos estudios han reportado que la retroalimentación provoca comentarios positivos sobre la organización que la promueve.

En cuanto a la Dimensión Consideración, se ha reportado que se percibe poco involucramiento y participación en la toma de decisiones que afectan las actividades

laborales propias y el ambiente laboral, así como perciben que sus ideas no son tomadas en cuenta. Sin embargo, se percibe en la mayoría de los colaboradores claridad en la razón de ser de la organización y el consecuente empeño por contribuir con los objetivos estratégicos. Por otro lado, se evidenció que existe sentido de pertenencia en la mayoría de los colaboradores, aún cuando no se desestima un porcentaje elevado de quienes no se sienten parte de la organización. Diversos autores confirman que existe una relación directa entre la participación en la toma de decisiones dentro de la organización y el creciente sentido de identidad y de pertenencia a la misma. “Una de las misiones del gerente consiste en movilizar el compromiso y la responsabilidad del recurso humano, lo cual se propicia a través de la participación y la colaboración” (Azuaje, 2008, p. 34).

Sobre la Dimensión Calidez se reportaron opiniones encontradas acerca del espíritu de equipo, hallándose que en esta organización hay colaboradores que perciben que el equipo de trabajo permite que el ambiente sea acogedor, así como el resto de empleados en la misma proporción expresan lo contrario. Siendo así, se reporta la existencia de relaciones de compañerismo fuera del ámbito propio del trabajo. Por otro lado, se evidencia que en la organización no se celebran eventos especiales, así como, un alto porcentaje de colaboradores, piensa que existe poca manifestación de la preocupación por el bienestar de los demás. Por último, se verificó que existe la posibilidad dentro de la organización de un equilibrio entre trabajo y vida personal, lo cual es congruente con la aseveración de que en la organización se muestra flexibilidad para atender asuntos de índole personal.

Cabe destacar que las apreciaciones que muestran los colaboradores con frecuencia están sujetas a las experiencias individuales dentro de la organización que estos van recabando sobre el significado propio de conceptos como “compañerismo”, “camaradería”, “preocupación por el otro”, entre otros. Así, el conjunto de ítems acerca de la Dimensión Calidez intentó acercarse a las percepciones que los colaboradores van teniendo sobre estas experiencias dentro de sus respectivos equipos de trabajo, así como su percepción sobre la promoción de la calidez por parte de la organización hacia ellos.

En lo referido a la Dimensión Apoyo, se reporta que existe buena comunicación en el equipo de trabajo, así como se percibe que en el equipo de trabajo se animan unos a otros para alcanzar los objetivos laborales propuestos, y se brindan apoyo mutuo. Por último, de nuevo se han hallado opiniones encontradas en las mismas proporciones con referencia a los mecanismos usados en la organización para resolver de manera eficiente los conflictos que se presentan, lo cual es entendido desde la Gerencia General hacia los colaboradores, más que entre pares, debido a los comentarios adicionales reportados.

Este estudio en su conjunto ha contribuido a favorecer una matriz de percepciones que los colaboradores de la organización cliente tienen acerca de la misma, reportándose una serie de elementos que destacan como puntos de alerta, entre los cuales se podrían resaltar dos como focos prioritarios: 1.- Instancias y canales de información y comunicación organizacional en los cuales los colaboradores perciban mayor participación e involucramiento en aspectos relacionados con su trabajo; 2.- Sistemas de incentivo y recompensa que generen en los colaboradores un sentimiento de ganancia por su contribución a los logros organizacionales, incluyendo espacios de retroalimentación y reconocimientos que otorguen valor agregado. Ambos focos son tomados en consideración para la formulación de las recomendaciones, expuestas a continuación:

### **Recomendaciones**

A partir de las conclusiones aportadas por la investigación, se pueden ofrecer las siguientes recomendaciones:

Diseñar lineamientos estratégicos de comunicación organizacional que contemplen el desarrollo de planes y canales focalizados a generar una matriz de interés para los colaboradores y una sensación de mayor involucramiento y participación en el dinamismo de la organización.

Verificar los sistemas de recompensa que abarquen no sólo reajustes en términos de compensación y beneficios, sino que contemple también el desarrollo de estrategias de incentivo y de reconocimientos a los colaboradores sobresalientes en sus tareas.

Proveer de espacios de formación y entrenamiento en cada una de las áreas de trabajo, así como crear una plataforma de desarrollo de carrera que permita generar posibilidades de largo plazo para los colaboradores dentro de la organización.

Profundizar en posteriores investigaciones de corte cualitativo que involucren a todos los miembros y niveles de la organización, y que direccionen su foco en el trato justo, resolución efectiva del conflicto y espíritu de equipo. En este mismo sentido, se recomienda diseñar planes de fortalecimiento en estas áreas.

Ofrecer dentro de la estructura organizacional un área que contemple la Gestión Humana, de modo que se puedan garantizar todos los procesos concernientes a la optimización del bienestar integral de los colaboradores, así como la administración del personal.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2008). Comportamiento Organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de la gestión por competencias. Buenos Aires (Argentina): GRANICA.
- Ary, D., Jacobs, L. y Razavieh, A. (1995). Introducción a la Investigación Pedagógica. (2ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Azuaje E. (2008). Talento Humano, su capital gerencial. (1º ed.). Caracas: Ediciones Urania.
- Baguer, A. (2009). Dirección de Personas, Un timón en la tormenta. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Balestrini, M. (2002). Cómo se elabora el Proyecto de investigación. (6º ed.). Caracas: BL Consultores Asociados.
- Bustamante-Ubilla, M., Hernández, J. y Yáñez, L. (2009). Análisis del Clima Organizacional en el Hospital Regional de Talca. [Documento en línea]. Disponible en: [http://www.cegisutalca.cl/docs/publicaciones/N11/CLIMA\\_ORG\\_H\\_REG\\_TALCA.pdf](http://www.cegisutalca.cl/docs/publicaciones/N11/CLIMA_ORG_H_REG_TALCA.pdf).
- Casales, F., Ortega, Y. y Romillo, M. (2000). Clima organizacional y fluctuación laboral en una institución financiera. [Documento en línea]. Disponible en: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S025743222000000300011&script=sci\\_art\\_ext](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S025743222000000300011&script=sci_art_ext).
- Centrella, C. (2007). Diagnóstico de satisfacción laboral y de calidad de servicio al cliente interno en la empresa ente, Generación de Tecnología C.A. Caracas.
- Contreras, F., Juárez, F., Barbosa, D. y Uribe, A. (2010). Estilos de liderazgo, riesgo psicosocial y clima organizacional en un grupo de empresas colombianas. [Documento en línea]. Disponible en: <http://www.umng.edu.co/www/resources/1%20Liderazgo.pdf>.
- Cummings, T. y Worley, C. (2007). Desarrollo organizacional y cambio. 8º edición. México: CENGAGE Learning.
- French, W., Bell, C. y Zawacki, R. (2007). Desarrollo Organizacional: transformación y administración efectiva del cambio. 6º edición. México: Mc Graw Hill
- Furnham, A. (2000). Psicología Organizacional. Oxford University Press.
- Kerlinger, F. (1998) Investigación del Comportamiento. 2º edición. México. Mc. Graw Hill
- Giraldo, G. y Zuluaga, M. (2001) Clima Organizacional. Departamento Administrativo e la Función Pública. República de Colombia. [Documento en línea]. Disponible en: <http://mecicalidad.dafp.gov.co/documentacion/ComponenteAmbientedeControl/ClimaOrganizacional.pdf>.
- Gonçalvez, A. (2000) Dimensiones del Clima Organizacional. [Documento en línea]. Disponible en: <http://www.educadormarista.com/proyectoaprender/clima-organizacional.htm>.
- Hamburger, A. (2006). Cultura ética en la empresa. Bogotá: Paulinas.

- Hernández, R., Fernández, C., Batista, L. (1997) Metodología de la Investigación. Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill.
- Ivancevich, J., Konopaske, R., Matteson, M. (2006) Comportamiento Organizacional. México: Mc Graw Hill.
- Jiménez, W. (2011) 9 factores que repercuten en el clima organizacional y objetivos empresariales, México. [Documento en línea]. Disponible en: <http://accorh-consultor-wjlemus.blogspot.com/>.
- Kiniki, A. y Kreitner, R. (1999). Comportamiento Organizacional. México: Mc Graw Hill
- Koontz, H. y Weihrich, W. (1998) Administración: Una perspectiva global. México: Mc Graw Hill.
- Lluís, J. y Sesé A. (1999) La medida del clima de seguridad y salud laboral, Valencia. [Documento en línea]. Disponible en: <http://www.uv.es/~meliajl/Segur/A72Clima/A72.pdf>.
- Molina M. (2011) Estudios de Clima Organizacional, Caracas. [Documento en línea]. Disponible en: <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/290-estudios-de-clima-organizacional.html>.
- Morles, V. (1994). Planteamiento y análisis de la investigación. Caracas: UCV.
- Palella, S. y Martins, F. (2003). Metodología de la Investigación Cuantitativa. Caracas: FEDUPEL.
- Pardo, I. D. (1997). Organizar, acción y efecto. Madrid: ESIC Editorial.
- Pérez, A. (2002). Guía Metodológica para Anteproyecto de Investigación Caracas: FEDUPEL.
- Ramírez, T. (1999) Cómo hacer un proyecto de investigación. Caracas: Panapo.
- Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional. México: Prentice Hall.
- Rodríguez, J. (2001). El factor humano en la empresa. Bilbao: Ediciones Deusto.
- Ruíz, R. (1999) Evaluar para transformar. Colección Respuestas. Caracas: IESAALC/UNESCO
- Sabino, C. (1992). El proceso de investigación. Caracas: Panapo.
- Schein, E. (1982) Psicología de la Organización. 3º edición. México: Prentice Hall.
- Tamayo y Tamayo, M. (2000) El proceso de la investigación científica. 3º edición. México: Noriega editores.
- Thomas Cummings, C. W. (2008). Desarrollo Organizacional. México: Cengage Learning.
- Ulrich, D. y Zadunaisky G. (2006) Recursos Humanos Champions. 5º Edición. Buenos Aires: Ed. Managment.
- Val Pardo, I. (1997). Organizar. Acción y efecto. Madrid: Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing

**ANEXOS**

**ANEXO A**  
**Instrumento de Recolección de datos**



**MEDICIÓN DE CLIMA LABORAL**

---

**Colaborador Malaguti Investigación de Mercado CA:**

A continuación encontrará una serie de afirmaciones, las cuales buscan detectar aquellas áreas de fortaleza y de oportunidad de la Organización. Estos elementos permitirán realizar los planes de acción correspondientes, para alcanzar las mejoras que apliquen. Por favor marque en el cuadro de clasificación con una X, la opción que más se ajuste a su posición.

Las escalas son:

1. Absolutamente en Desacuerdo
2. En Desacuerdo
3. De acuerdo
4. Absolutamente de Acuerdo

**Ejemplo:**

	Abs. Desacuerdo	Desacuerdo	De Acuerdo	Abs. De Acuerdo
La Organización me brinda espacios para el entretenimiento y la dispersión			<b>X</b>	

Por favor, siga las siguientes recomendaciones:

- Evite concentrarse en acontecimientos o incidentes aislados.
- Considere una afirmación a la vez, evite que la calificación a una afirmación, afecte las decisiones para las demás.
- Es necesario que el cuestionario sea llenado en su totalidad.
- La información suministrada es completamente confidencial.

Mil Gracias por su participación.

	Abs. Desacuerdo	Desacuerdo	De acuerdo	Abs. De acuerdo
1. La Organización me informa sobre los temas y aspectos importantes de su funcionamiento.				
2. El Gerente de área confía en mi trabajo sin necesidad de supervisarme constantemente.				
3. Las responsabilidades que se me otorgan, están acordes con mi perfil profesional.				
4. En esta organización se brinda capacitación relacionada con mi trabajo.				
5. Tengo claridad en cuanto a las tareas propias de mi cargo.				
6. Las tareas son distribuidas de forma equitativa.				
7. La Organización me comunica los planes de trabajo requeridos para la realización correcta de mis tareas.				
8. En esta organización es posible tomar el tiempo necesario para atender asuntos personales.				
9. La Organización es flexible con el cumplimiento de la jornada de trabajo.				
10. Las observaciones realizadas por el Gerente de área, permiten la optimización de mi trabajo.				
11. El espacio físico donde trabajo es suficientemente amplio para realizar mis tareas con comodidad.				
12. El espacio físico que me rodea, brinda las condiciones mínimas de seguridad.				
13. Las instalaciones de la organización se encuentran en buen estado.				
14. El espacio en el cual me desempeño cuenta con suficiente iluminación para realizar mi trabajo.				
15. Cuento con los recursos necesarios para realizar mi trabajo.				
16. La Organización cuenta con recursos tecnológicos de punta.				
17. En la Organización se promueve el trato justo.				
18. Se otorgan reconocimientos al realizar una labor sobresaliente.				
19. En esta organización se otorgan bonos por eficiencia en el trabajo realizado.				
20. La remuneración recibida está acorde con el trabajo que realizo.				
21. En la Organización se me brinda una retroalimentación permanente de mi trabajo.				
22. En esta organización se promueven las críticas constructivas para la mejora de mi desempeño.				
23. Me involucran en la toma de decisiones, que afectan mis actividades y el ambiente laboral.				

24. Mis ideas son tomadas en cuenta.				
25. Tengo clara la Misión y Visión de la Organización y trabajo por ella.				
26. Estoy orgulloso de formar parte de esta organización.				
27. El espíritu de Equipo permite que el ambiente de trabajo sea acogedor.				
28. En esta Organización se celebran eventos especiales.				
29. Existen relaciones de camaradería fuera de las actividades propias de nuestro trabajo.				
30. Se manifiesta preocupación por el bienestar de los miembros de esta Organización.				
31. En esta Organización es posible tener equilibrio entre el trabajo y la vida personal.				
32. Existe buena comunicación entre el equipo de trabajo.				
33. En mi equipo de trabajo nos animamos los unos a los otros para cumplir con los objetivos propuestos.				
34. En mi equipo de trabajo nos brindamos ayuda los unos a los otros.				
35. Cuando se presentan conflictos, se resuelven de manera eficiente.				
36. El Gerente de área da la oportunidad de participar y dar sugerencias de mejora en el trabajo.				
37. Cuando realizo un buen trabajo, recibo elogios de parte del Gerente de área.				
38. Las obligaciones del cargo que ocupo, van de acuerdo con mis conocimientos y capacidades.				
39. Existe buena relación entre los compañeros de trabajo.				

¿Qué nos hace falta para mejorar? Comentarios Adicionales.

---



---

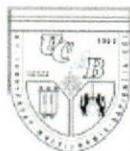


---



---

## ANEXO B-1



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

Estimado profesor (a):

Nos dirigimos a usted, con el propósito de solicitar su colaboración como especialista para validar el instrumento de recolección de datos, anexo a la presente, cuyo objetivo es: *Diagnosticar las áreas potenciadoras y susceptibles de mejora relacionadas con el Clima Organizacional de Malaguti Investigación de Mercado CA mediante la percepción de sus empleados.* Esta investigación es requisito indispensable para la aprobación del trabajo especial de grado para obtener el título de Especialistas en Desarrollo Organizacional de la Universidad Católica Andrés Bello. En tal sentido, le enviamos el mencionado instrumento así como la tabla de operacionalización de las variables e indicadores y la matriz de evaluación en la que arrojará los resultados de su revisión y sus observaciones.

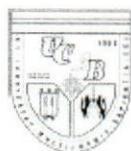
Sin más a que hacer referencia y agradeciéndole de antemano la colaboración, se despide de usted,

Atentamente,

---

Samuel Pérez Ayala

ANEXO B-2



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

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE INSTRUMENTO DE  
RECOLECCIÓN DE DATOS:

Instrucciones: Marque con una equis en el recuadro según cumpla el ítem con la característica señalada:

N° de ítem	Pertinente con el objetivo		Claridad		Redacción		Ajustado a la muestra		Observaciones
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									
11									



33									
34									
35									
36									
37									
38									
39									
Adic.									

**Validado por:**

**Nombre:** \_\_\_\_\_

**C.I.** \_\_\_\_\_

**Firma:** \_\_\_\_\_