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

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO
INTERVENCION DIAGNOSTICA PARA DETERMINAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN CORPORACION ADVISOR

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello

Por:

DULCE ELIZABETH FIGUEROA MONCADA

Como requisito parcial para optar al grado de:

ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Realizado con la asesoría del profesor: Ricardo Petit

Caracas, Septiembre de 2011

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

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO
INTERVENCION DIAGNOSTICA PARA DETERMINAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN CORPORACION ADVISOR

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello

Por:

DULCE ELIZABETH FIGUEROA MONCADA

Como requisito parcial para optar al grado de:

ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Realizado con la asesoría del profesor: Ricardo Petit

Caracas, Septiembre de 2011

DEDICATORIA

A Dios ante todo por darme vida e iluminar mi destino,
Y a mi hijo, Alejandro Andrés por ser mi compañero incondicional, por darme la fortaleza y mi razón de ser en todo momento...

Para ti hijo dedico este trabajo, mi esfuerzo y todo lo que pueda dar de mi parte para garantizar tu bienestar. Te Amo con el alma.

AGRADECIMIENTOS

A mi hijo Alejandro Andrés Molina Figueroa, por acompañarme una vez más en mi carrera universitaria, por estar a mi lado en todas y cada una de las clases vistas a lo largo de esta experiencia y aún estando cansado me regalabas una sonrisa y me animabas diciendo: "¡vamos hoy tenemos clases de Post Grado!"
No tengo palabras para agradecerte tanto hijo mio…

A mi amigo, compañero, novio y mucho más Juan José Guevara, por acompañarme en cada momento de mi carrera; gracias mi cielo...

A Corporación Advisor por tener la apertura de recibirnos y aceptarnos como sus asesores.

A la UCAB y a todos sus excelentes profesores con quienes hemos vivido este maravilloso proceso de aprendizaje y crecimiento profesional.

A mi estimada compañera y gran amiga Carolina Blancacho.

Para todos mil Gracias.

INDICE GENERAL

PAG

Resumen..... ix

Introducción..... 1

I Planteamiento del Problema..... 5

1.1 Planteamiento del Problema..... 5

1.2 Justificación del problema de investigación..... 6

1.3 Objetivos de la Investigación..... 7

1.3.1 Objetivo General..... 7

1.3.2 Objetivos Específicos..... 7

II Marco Organizacional: 8

2.1 Breve reseña histórica..... 8

2.2 Visión y Misión de la Organización..... 9

2.3 Objetivos Estratégicos..... 9

2.4 Valores Organizacionales..... 10

III Marco Teórico y Referencial..... 12

3.1 Antecedentes de la Investigación..... 12

3.1.1 Estudio de la Relación entre el Clima Organizacional según el Modelo de Litwin y Stringer y algunas características de la fuerza laboral en una empresa industrial venezolana 12

3.1.2 Diseño y aplicación de un Modelo de Clima Organizacional. Estudio de un Caso 13

3.1.3 Intervención Diagnóstica del Clima Organizacional de Unisys de Venezuela..... 13

3.2 Bases Teóricas..... 13

3.2.1 Las Organizaciones..... 14

3.2.2 Las Organizaciones como un Sistema Abierto..... 15

3.2.3 Desarrollo Organizacional..... 16

3.2.3.1 Características del Desarrollo Organizacional..... 17
3.2.4 Fases del Desarrollo Organizacional..... 19
3.2.5 Intervención Diagnóstica..... 23
3.2.6 Clima Organizacional..... 24
3.2.6.1 Modelo de Clima Organizacional..... 28
IV Marco Metodológico..... 33
4.1 Tipo de Investigación..... 33
4.1.1 Tipo de Investigación según su finalidad..... 33
4.1.2 Tipo de Investigación según la fuente de los datos trabajados 33
4.1.3 Tipo de Investigación según la estrategia teórica Metodológica..... 33
4.1.4 Tipo de Investigación según sus objetivos..... 34
4.1.5 Tipo de Investigación por el grado de control del investigador sobre las variables..... 34
4.1.6 Por el momento en que se recogen los datos..... 35
4.2 Diseño de Investigación..... 35
4.3 Técnicas e Instrumentos de recolección de datos 36
4.3.1 Técnicas de recolección de Datos..... 36
4.3.1.1 Observación No Participativa..... 36
4.3.1.2 Censo..... 37
4.3.2 Instrumentos..... 37
4.4 Población y Muestra..... 38
4.4.1 Población..... 38
4.4.2 Muestra..... 39
4.5 Procedimiento a Seguir..... 39
4.6 Operacionalización de variables..... 41
4.7 Cronograma..... 42
V Análisis de Resultados..... 43

5.1 Resultados obtenidos: cualitativos..... 43
5.1.1 Reuniones..... 43
5.1.2 Análisis Documental..... 45
5.1.3 Observación de Campo..... 45
5.1.2 Variables Demográficas 45
5.2 Resultados obtenidos: cuantitativos..... 50
5.2.1 Resultados Globales..... 51
5.2.2 Resultados Detallados..... 53
5.2.2.1 Resultados obtenidos en la dimensión "Estándares"..... 53
5.2.2.2 Resultados obtenidos en la dimensión "Cooperación..... 54
5.2.2.3 Resultados obtenidos en la dimensión "Desafío"..... 55
5.2.2.4 Resultados obtenidos en la dimensión "Estructura"..... 56
5.2.2.5 Resultados obtenidos en la dimensión "Responsabilidad"..... 58
5.2.2.6 Resultados obtenidos en la dimensión "Conflictos"..... 59
5.2.2.7 Resultados obtenidos en la dimensión "Relaciones"..... 60
5.2.2.8 Resultados obtenidos en la dimensión "Recompensa"..... 61
5.2.2.9 Resultados obtenidos en la dimensión "Identidad"..... 62
VI Conclusiones y Recomendaciones..... 63
6.1 Conclusiones..... 63
6.2 Recomendaciones..... 64

Referencias Bibliográficas **66**

INDICE DE FIGURAS

PAG

Figura N° 01: Modelo de Litwin y Stringer..... 28

Figura N° 02: Distribución jerárquica de la población..... 38

INDICE DE TABLAS

PAG

Tabla N° 01: Población..... 38

Tabla N° 02: Edad de los participantes..... 46

Tabla N° 03: Niveles Académicos de los participantes..... 47

Tabla N° 04: Departamento al que pertenecen los participantes..... 48

Tabla N° 05: Antigüedad de los participantes..... 49

Tabla N° 06: Niveles de percepción del Clima Organizacional..... 50

Tabla N° 07: Puntajes obtenidos por dimensión del Clima Organizacional..... 51

Tabla N° 08: Análisis de resultados de la dimensión: Estándares..... 53

Tabla N° 09: Análisis de resultados de la dimensión: Cooperación..... 54

Tabla N° 10: Análisis de resultados de la dimensión: Desafío..... 55

Tabla N° 11: Análisis de resultados de la dimensión: Estructura..... 57

Tabla N° 12: Análisis de resultados de la dimensión: Responsabilidad..... 58

Tabla N° 13: Análisis de resultados de la dimensión: Conflicto..... 59

Tabla N° 14: Análisis de resultados de la dimensión: Relaciones..... 60

Tabla N° 15: Análisis de resultados de la dimensión: Recompensa..... 61

Tabla N° 16: Análisis de resultados de la dimensión: Identidad..... 62

INDICE DE GRAFICOS

PAG

Gráfico N° 01: Distribución de la muestra por porcentaje según la Edad de los participantes..... 46

Gráfico N° 02: Distribución de la muestra por porcentaje según su Nivel Académico..... 47

Gráfico N° 03: Distribución de la muestra por porcentaje según el Departamento al que pertenecen..... 48

Gráfico N° 04: Distribución de la muestra por porcentaje según su Antigüedad..... 49

Gráfico N° 05: Estado actual de Corporación Advisor por cada dimensión que conforma el Clima Organizacional..... 52

RESUMEN

INTERVENCION DIAGNOSTICA PARA DETERMINAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN CORPORACION ADVISOR

El objetivo del presente estudio fue realizar una intervención diagnóstica para determinar el estado actual del Clima Organizacional en la empresa Corporación Advisor, y sobre esta base presentar al cliente las áreas de oportunidad de mejora y fortalezas de la organización para que puedan ser utilizadas en su beneficio.

Con esta investigación se pretendió realizar una intervención diagnóstica para determinar el estado del Clima Organizacional en la empresa Corporación Advisor, y sobre esta base se presentó al cliente las áreas de oportunidad de mejora y fortalezas de la organización para que fueran utilizadas en su beneficio. La estrategia de intervención fue concebida adoptando la metodología de investigación evaluativa. Según Yáber y Valarino (2007) este tipo de investigación tiene como propósito determinar sistemáticamente la calidad o valor de programas, proyectos, planes e intervenciones. Abarca un diseño de tipo "No Experimental".

El proyecto de investigación está estructurado en cuatro (04) capítulos: el Problema de Investigación: planteamiento del problema, justificación de la investigación y los objetivos de la investigación; Marco Organizacional; Marco Teórico y Referencial: bases teóricas; Metodología: tipo de investigación, diseño de la investigación, técnicas e instrumentos y procedimiento a seguir. Por último se adiciona un cronograma de actividades y las referencias bibliográficas.

Palabras claves: clima, cambio, productividad, competitividad, desarrollo organizacional, capital humano.

INTRODUCCION

Las organizaciones son unidades sociales creadas deliberadamente a fin de alcanzar objetivos específicos que deben estar orientados a mejorar su competitividad; para ello cuentan con tres tipos de recursos: materiales, técnicos y humanos. El consultor debe buscar la conjugación óptima de esos recursos a fin de que los objetivos sean lo más productivo posible; es decir, que se obtenga el mayor rendimiento con los recursos disponibles, adicionalmente las empresas deben tener presente que esto implica la posibilidad de cambio en algunas de sus partes o en toda la organización, para poder lograr adaptación, progreso y permanencia en el tiempo.

En el plano de las empresas, la competitividad es el resultado del aporte de un adecuado uso de todos sus recursos. Por está razón la necesidad de una adecuada gerencia es crucial para incrementar la competitividad de las empresas y el país. Se puede decir por lo tanto, que el desarrollo organizacional tiene como propósito fundamental apoyar la promoción de la eficiencia como requisito para el logro de los objetivos mediante la coordinación del esfuerzo de las personas que trabajan en las organizaciones, donde sus miembros se interrelacionan y comparten las percepciones acerca del ambiente interno en relación con la naturaleza, estilo y carácter de la organización.

El ambiente interno o clima es el resultado del diseño de la organización, es importante estudiarlo y tomarlo en cuenta porque es un reflejo sobre las motivaciones de los miembros de la misma y por ende sobre su correspondiente comportamiento. El comportamiento tiene una gran variedad de consecuencias en la productividad, satisfacción, rotación y adaptación de los miembros de la organización.

Existe una cierta preocupación por parte de los dirigentes, acerca de la forma más conveniente para lograr que los miembros de las organizaciones trabajen con mayor efectividad, lograr nuevas metas y de mejorar continuamente, por lo que se

puede ver la importancia que tiene para la organización poder contar con un diagnóstico de las variables que integran el Clima Organizacional y que reflejan la percepción de sus miembros acerca del mismo.

En muchos casos estas preocupaciones han dado origen a acciones de diversas naturalezas, que van desde la creación de unidades con responsabilidad específica por la administración de personal, hasta el establecimiento de programas integrales de desarrollo organizacional. Se observa, sin embargo, que muchas de estas iniciativas no llegan a lograr los resultados verdaderamente satisfactorios, debido principalmente, a la ausencia de una filosofía clara y orientadora.

Si se logra que estos grupos funcionen mejor, y perciban un clima donde sean valorados, motivados por la participación, donde exista plena confianza y comunicación abierta; en fin donde todos trabajen como equipo para lograr las metas y objetivos, seguramente aumentará la eficacia de la organización y habrá una mejor disposición frente al cambio.

Generalmente se presta atención a los insumos y a los resultados tangibles y se descuidan los intangibles. A través de esta información vemos la importancia que tiene el conocer el Clima Organizacional y las variables que lo determinan, para así emprender acciones que fortalezcan y mejoren las variables que se perciben como débiles, y para reforzar las percibidas como fuertes en pro del proceso de cambio.

Los recursos humanos son el elemento clave en cualquier proceso de cambio y en el aumento de la productividad y competitividad de las organizaciones, esta es una realidad de la que está consciente la empresa Corporación Advisor, es por ello que el presente trabajo dará a conocer la Intervención Diagnóstica que se realizará en ésta organización, acerca del Clima Organizacional percibido por sus miembros.

Para la realización de la Intervención Diagnóstica, se trabajo sobre la base de las teorías de la organización de Litwin y Stringer. En este contexto, se dividió la muestra por Departamentos, esto permitió el análisis de resultados de los microclimas percibidos por los distintos grupos que integran la organización, así como para la organización total.

Basándonos en que el Desarrollo Organizacional es un cambio planificado; se incorporaron una serie de pasos definidos en el modelo de trabajo que permitieron comprender más ampliamente el contenido de la investigación y los resultados obtenidos. El presente trabajo de investigación esta estructurado de la siguiente manera:

En el primer capítulo se planteó el problema y se expuso la importancia de realizar un estudio de Clima Organizacional en la empresa Corporación Advisor, basado en el Modelo de Litwin y Stringer. Posteriormente se definieron las razones que justificaron la investigación y que permitieron plantear un problema, la justificación y la importancia de la investigación, expresando las razones que permitieron realizar el presente estudio y los beneficios obtenidos del mismo.

Para finalizar este capítulo se señalo el objetivo general y los objetivos específicos que persigue la investigación, los cuales determinaron el rumbo de la investigación, contribuyendo a solucionar el problema planteado de forma óptima, considerando que los objetivos específicos permiten alcanzar el objetivo general expuesto en el estudio.

En el segundo capítulo se condenso el marco teórico que viene a ser un factor fundamental para un mejor entendimiento del problema y su estructuración, exponiéndose el conjunto de conocimientos teóricos de la materia objeto de estudio. Se definió en el mismo las consideraciones teóricas que sustentan la investigación. En este capítulo se precisaron los argumentos del estudio que permitieron entender el

concepto de Desarrollo Organizacional, Clima Organizacional, así como el detalle del Modelo de Litwin y Stringer.

El tercer capítulo se concentró en el marco organizacional, el cual consistió en enmarcar los antecedentes de la investigación de acuerdo a la empresa objeto de estudio y los antecedentes de la misma, indicando sus valores y sus objetivos estratégicos.

En el cuarto capítulo se desarrollo el marco metodológico y se señalo el tipo y diseño de investigación donde se tomo la modalidad denominada investigación evaluativa. Se determino la población y la muestra representativa y a ésta se le aplicaron las técnicas e instrumentos escogidos para la recolección de información, a fin de alcanzar los fines propuestos.

Finalmente se reflejaron las referencias bibliográficas utilizadas en el trabajo de investigación.

CAPITULO I

Planteamiento del Problema

1. El Problema de investigación:

1.1. Planteamiento del Problema

Desde la década de los 90, se han producido cambios importantes en el entorno organizacional, éstas operan cada día más en un ambiente altamente competitivo. Hoy en día debido a los procesos de cambios y nuevas tecnologías existentes que determinan el desarrollo de más habilidades, destrezas y conocimientos, las organizaciones se han visto en la necesidad de implementar cambios en su estrategia laboral a la hora de enfrentar los retos que se les presentan con una buena calidad y rápida capacidad de respuesta.

Dentro de este contexto, la productividad y el manejo del capital humano en las organizaciones se convierten en dos elementos claves de sobrevivencia, por tanto la coordinación, dirección, motivación y satisfacción del personal son aspectos cada vez más importantes del proceso administrativo.

El estudio del Clima Organizacional es la vía para conocer en qué condiciones está la empresa y cuáles serán necesarias crear. La satisfacción del trabajador ocupa un lugar preferente, esto se debe a que el clima está muy influido por las características de los miembros de la organización, sus motivaciones, aspiraciones y las condiciones en que se desempeñan, resultando en una percepción positiva o negativa del trabajador con respecto a su trabajo y que influye en la rotación de personal, ausentismo, aparición de conflictos, entre otras.

La mayoría de estas percepciones pueden depender de las interacciones y actividades que se realicen sumadas a las experiencias de cada miembro con la organización. De allí que el clima organizacional refleje la interacción entre las características personales y organizacionales.

1.2. Justificación de la investigación

El Clima Organizacional es el resultado del diseño de la organización, es importante estudiarlo y tomarlo en cuenta porque repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y por ende sobre su correspondiente comportamiento, el cual es perdurable en el tiempo. Este comportamiento tiene una gran variedad de consecuencias en la productividad, satisfacción, rotación y adaptación de los miembros en la organización.

Este proceso de Intervención Diagnóstica fue de gran importancia tanto para los Consultores como para el Cliente ya que represento una oportunidad para ambas partes. Para los consultores fue importante realizar un diagnóstico para cumplir con el requerimiento académico y para la Directiva de Corporación Advisor, pudo conocer las percepciones que tienen los empleados de la organización detectando las oportunidades de mejora y aprovechando sus fortalezas.

Corporación Advisor no contaba con estudios previos de Clima Organizacional dentro de la organización, es por ello que se empleó un instrumento que conto con variables representativas del clima a diagnosticar, de acuerdo a sus necesidades, y que además ofreció un nivel de confianza debido a que es un tema sensible.

Por estas razones se procedió a determinar que instrumento era capaz de medir la percepción de los empleados en cuanto a Comunicación, Liderazgo, Motivación y Satisfacción, Estructura Organizacional y Ambiente de Trabajo.

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo General

Realizar una intervención diagnóstica para determinar el estado actual del Clima Organizacional en la empresa Corporación Advisor, y sobre esta base presentar al cliente las áreas de oportunidad de mejora y fortalezas de la organización para que puedan ser utilizadas en su beneficio.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Establecer el grupo de dimensiones que permitirán delimitar cada uno de los componentes que conforman el Clima Organizacional que se desea medir en Corporación Advisor.

- Identificar el estado actual de Corporación Advisor según las dimensiones: estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad.

- Tabular y analizar los datos obtenidos, para elaborar el informe de diagnóstico identificando los puntos fuertes, las áreas de oportunidad de mejora y las fortalezas.

CAPITULO II

Marco Organizacional

2.1 Breve reseña histórica

En el año 1995 Corporación Advisor, C.A. inició sus operaciones, después de un período de planificación llevado a cabo por sus fundadores. En un principio comenzó desarrollando actividades relacionadas con la venta y mantenimiento de equipos de computación en un pequeño local ubicado en La California Caracas.

El funcionamiento asertivo de la empresa permitió ampliar la visión de la misma, ya que progresivamente se fue incrementando la acción, hasta ofrecer un Departamento de Ventas con equipos de alta calidad, unidades de suministros (cartuchos, cintas, tóner, etc.) de prestigiosas marcas, unidades de accesorios, memorias de variados modelos y características, además de una amplia variedad de tarjetas. También se ofrece un Departamento de Servicio Técnico en el que se realizan soportes de mantenimiento y reparación de equipos de computación.

En 1998, nace el Departamento de Cableado Estructurado, el cual comenzó realizando actividades de Cableado Estructurado (tuberías eléctricas focalizando potencia para equipos de computación, tuberías de redes, centrales telefónicas), Redes LAN, Fibra óptica, Coaxial, entre otros.

Actualmente, la empresa cuenta con una unidad de Ingeniería, Servicio y Soporte Técnico Profesional, con un Personal Altamente Calificado y certificado, permitiendo dar una solución integral en el área de Tecnología de la Información y de la Microcomputación.

2.2 Misión y Visión de la Organización

Misión

Establecer, dentro del mercado, una empresa dedicada al Servicio de Computación Integral que satisfaga las necesidades de los clientes corporativos, en toda el área, consolidando en ellos la seguridad y confianza de la venta, el servicio técnico y los proyectos de cableado estructurado y redes que ofrecemos.

Visión

Posicionarnos a un nivel de mercado preferencial, nacional e internacionalmente, aumentando nuestra cartera de clientes a través del buen servicio prestado y del reconocimiento como líder en el área de computación, logrando un Servicio de Ventas, Instalación y Mantenimiento (preventivo- correctivo) de equipos, además de un Servicio de Planificación y Desarrollo de Proyectos de Cableado Estructurado y Redes, que sean los más seguros y competitivos del área.

2.3 Objetivos Estratégicos

Objetivo General

Prestar una nueva alternativa de servicios, en el mercado de la Microcomputación y las Comunicaciones, que brinden una solución integral y competitiva, orienten sus actividades a la mejora continua de la calidad de los servicios y establezcan un nuevo punto de contacto con un grupo de profesionales, que minimicen integralmente sus requerimientos brindando asistencia técnica especializada, incentiven el uso productivo de la nueva tecnología de Hardware y Software, ofreciéndole una mejor optimización de los recursos costos/beneficios a nuestros clientes corporativos.

Objetivos Específicos

- Orientar las actividades de la empresa a la mejora continua de la calidad de los servicios y a la creación de nuevos contratos de adquisición, instalación, mantenimiento y proyecto del área de computación.
- Coordinar y controlar la ejecución de los procedimientos, enfatizando la calidad.
- Promover la adquisición de Servicios Integrales a clientes corporativos.
- Atender las necesidades de sus clientes con un servicio a tiempo y de calidad.
- Expandir la promoción de nuestros servicios en el mercado de la Microcomputación y las Comunicaciones.
- Desarrollar y mantener personal altamente calificado, emprendedor y motivado.
- Aplicar políticas de Protección Integral y de Calidad.
- Ofrecer sus servicios con ética personal y profesional.

2.4 Valores

- La Gerencia como guía de todas las actividades y objetivos de la empresa, proporcionando y practicando el trabajo en equipo, las buenas comunicaciones y la elaboración de políticas claras, como herramientas para alcanzar los objetivos comunes. Expectativa
- Los Servicios Integrales que son la síntesis de un esfuerzo colectivo para satisfacer las expectativas de sus clientes corporativos y de todo aquel que requiera algún servicio. CALIDAD DE SERVICIO
- La Tecnología de vanguardia en el mercado nacional e internacional, que permite trabajar continuamente en la actualización de las herramientas de trabajo. INNOVADORES

- Los Trabajadores como base de la fuerza de empresa, por lo cual tenemos gran responsabilidad hacia ellos. RESPONSABILIDAD
- Los Beneficios obtenidos por las operaciones de la empresa que son reinvertidos para asegurar el crecimiento y la rentabilidad mediante el mejoramiento continuo. MEJORAMIENTO CONTINUO TECNOLOGICO Y RRHH

CAPITULO III

Marco Teórico y Referencial

Con el fin de realizar el análisis de la realidad teórica del tema objeto de estudio se desarrollo el presente marco teórico. Es importante destacar que el marco teórico según Balestrini (1997): "es el resultado de la selección de aquellos aspectos más relacionados del cuerpo teórico epistemológico que se asume, referidos al tema específico elegido para su estudio". (Pág. 85). Por lo anteriormente expuesto en el presente marco teórico se presentaron aspectos de relevancia en la definición de las organizaciones como organismos abiertos, y se desarrollo a profundidad la importancia del desarrollo organizacional, el concepto de clima organizacional, las dimensiones del clima según Litwin y Stringer, y otros aspectos considerados de gran valor para el desarrollo del presente trabajo.

3.1 Antecedentes de la Investigación

A continuación se presenta un inventario comentado de las investigaciones previas que sirvieron de antecedente para el presente estudio, con el objeto de analizar las tendencias.

3.1.1 Estudio de la Relación entre el Clima Organizacional según el Modelo de Litwin y Stringer y algunas características de la fuerza laboral en una empresa industrial venezolana. (Pérez, 1995):

Este estudio, pretende establecer la relación que existe entre el clima organizacional, según Litwin y Stringer, y algunas características de la fuerza laboral (Sexo, tipo de trabajador, antigüedad en la compañía, remuneración, evaluación del desempeño, división organizativa a la que pertenece y centro de trabajo) en una empresa industrial venezolana. Para ello, aplicaron el cuestionario del Modelo de

Litwin y Stringer, concluyendo que la percepción de clima organizacional de la empresa tiende a ser favorable.

3.1.2 Diseño y aplicación de un Modelo de Clima Organizacional. Estudio de un Caso (Nyisztor, 1995):

Esta investigación, tuvo como propósito diseñar y aplicar un Modelo Integral de Clima Organizacional, que permitió a la empresa conocer la percepción que tenían sus trabajadores de su ambiente laboral interno. El estudio se llevó a cabo en un departamento de una empresa del sector servicios. Concluyendo que las dimensiones comúnmente identificables en todo tipo de organización, independientemente al tipo de actividad al que se dedique son las siguientes: motivación, comunicación, supervisión, toma de decisiones, estructura, gerencia del cambio, identificación, relaciones sociales y trabajo en equipo.

3.1.3 Intervención Diagnóstica del Clima Organizacional de Unisys de Venezuela (Brito, 2001):

Realizar una intervención diagnostica para determinar el estado actual del Clima Organizacional de Unisys de Venezuela, y sobre esta base dar a conocer al cliente las debilidades y fortalezas de la organización para que puedan ser utilizadas en su beneficio. Concluyendo que la mayoría de los empleados que respondieron el instrumento tienen una percepción positiva con respecto al clima organizacional, especialmente en los aspectos de ambiente de trabajo, comunicación fluida y fácil acceso de comunicación con los supervisores.

3.2 Bases Teóricas

A continuación se presenta un esbozo de las bases teóricas que fundamentaron el presente estudio:

3.2.1 Las Organizaciones:

El ser humano no vive aisladamente, sino en continua interacción con sus semejantes. Las interacciones entre organismos humanos difieren profundamente de las que existen entre objetos meramente físicos y no biológicos. En las interacciones humanas, ambas partes se relacionan mutuamente, una influye sobre la actitud que la otra irá a tomar, y viceversa. En razón de sus limitaciones individuales, los seres humanos son obligados a cooperar unos con otros para alcanzar ciertos objetivos que la acción individual aislada no conseguiría. La organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas. La cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización.

Las organizaciones permiten satisfacer diferentes tipos de necesidades de los individuos: emocionales, espirituales, intelectuales, económicas, etc. En el fondo las organizaciones existen para cumplir objetivos que los individuos aisladamente no pueden alcanzar.

Así, la sociedad es caracterizada por organizaciones complejas, que presentan un continuum enorme de tamaños que van desde pequeñas organizaciones hasta complejas organizaciones multinacionales.

Diversos autores han desarrollado conceptos de organización, entre ellos podemos mencionar a Pfiffner y Sherwood (1977), los cuales expresan que:

> Organización es el patrón de formas en que grandes cantidades de personas, demasiadas para tener un contacto estrecho cara a cara unas con otras, y dedicadas a un complejo de labores, relacionándose unas con otras para establecer y llevar a cabo sistemáticamente unos fines en los que todos han convenido. (Pág. 30).

Por otra parte, Leonard (1977), dice al respecto: " La organización consiste en el acto o proceso de definir las líneas de autoridad y responsabilidad de los individuos

y coordinar sus esfuerzos personales para la armoniosa consecución de los objetivos previstos" (Pág. 32).

Asimismo, Pozo (1979), señala que la:

> Organización es el marco que adaptándose a las necesidades impuestas por el fin, el medio ambiente, hace que la suma desorganizada de esfuerzos individuales se torne cooperante y efectiva, en orden al cumplimiento de algún objetivo, que en alguna forma es atendido o impuesto a esos individuos (Pág. 183).

Para concluir con el concepto de organización se pueden distinguir dos elementos claves en las definiciones anteriores:

a) Es una unidad social cuyas partes se relacionan coordinadamente con el propósito de alcanzar un objetivo común.

b) Es el acto o proceso de arreglar diversas partes mutuamente dependientes para formar un todo.

3.2.2 La Organización como un Sistema Abierto:

La idea de tratar la organización como un sistema abierto no es nueva Spencer (1993), afirmaba que:

> Un organismo social se asemeja a un organismo individual en los siguientes aspectos: en el crecimiento, en el hecho de volverse más complejo a medida que crece, volviéndose más complejo, sus partes exigen una creciente interdependencia mutua; porque su vida tiene inmensa extensión comparada con la vida de sus unidades componentes; y porque en ambos casos hay creciente integración acompañada por creciente heterogeneidad. (Pág. 56)

Desde un enfoque sistémico las organizaciones se consideran sistemas abiertos, compuestos por un número de subsistemas que tienen diferentes entradas, salidas o productos y se esfuerzan por lograr un equilibrio dinámico.

Ninguna estructura social es autosuficiente, pues recibe insumos del ambiente y necesita de refuerzos renovados de energía de otras organizaciones, personas y medio ambiente, todo lo cual viene transformado y procesado, con el fin de retornarlos como productos o bienes al medio ambiente.

El recurso humano como elemento básico de la organización, se constituye como insumo fundamental, a través de los cuales la empresa asegura el cumplimiento de sus tareas. De acuerdo con Arias (1994), "La organización debe aprovechar al máximo los recursos técnicos y materiales con los que cuenta para el logro de sus metas, pues de lo contrario fracasará" (Pág. 49-50).

A medida que se presenta la especialización del trabajo efectuado a través de diferentes funciones especializadas, la organización pasa a necesitar coordinación de esas diferentes actividades, agrupándolas en unidades mayores.

Por otra parte se observa como las organizaciones debido a su nivel de complejidad o a los cambios que van experimentando requieren el apoyo del Desarrollo Organizacional.

3.2.3 Desarrollo Organizacional:

La meta del Desarrollo Organizacional (DO) es ayudar a los miembros de la empresa a obtener un modelo de comportamiento sano y compararlo con el que funciona en la realidad. Quienes se desempeñan en una organización deben necesariamente compartir valores similares y en consecuencia contribuir con una

conducta coherente con tales valores, para obtener como resultado un desempeño eficaz.

Definamos algunos conceptos de Desarrollo Organizacional, French &Bell (1996) lo define como:

> "El Desarrollo Organizacional es una estrategia educativa adoptada para lograr un cambio planeado de la organización, que se centra en los valores, actitudes, relaciones y Clima Organizacional, tomando como punto de partida a las personas y se orienta hacia las metas, estructuras o técnicas de organización". (Pág. 17).

En el mismo orden de ideas, Ferrer (1998) define el:

> "Desarrollo Organizacional es la aplicación creativa de largo alcance, de un sistema de valores, técnicas y procesos, administrado desde la alta gerencia y basado en las ciencias del comportamiento, para lograr mayor efectividad y salud en las organizaciones mediante un cambio planificado, según las exigencias del ambiente exterior y/o interior que las condicionan". (Pág. 15).

Así mismo, Burke (1994) indica que el Desarrollo Organizacional es un proceso de cambio planificado en la cultura de una organización, mediante la utilización de las tecnologías de las ciencias de la conducta, la investigación y la teoría. (Pág. 12).

3.2.3.1 Características del Desarrollo Organizacional:

De forma general, estas definiciones comunican un sentido de lo que es y lo que hace el Desarrollo Organizacional, describen a grandes rasgos la naturaleza y los métodos utilizados. Podemos resaltar las características que son consideradas más importantes del Desarrollo Organizacional:

- Es un esfuerzo a largo plazo.
- Este esfuerzo es guiado y apoyado por la alta gerencia.
- Busca mejorar la visión, la delegación de autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de problemas de una organización, este último se refiere a las formas en las cuales los miembros de la organización diagnostican las situaciones, resuelven problemas, toman decisiones y emprenden acciones en relación con los problemas, oportunidades y retos en el entorno de la organización y en su funcionamiento interno.
- Mantiene una administración constante y de colaboración de la cultura de la organización, que quiere decir; en primer lugar, que uno de los aspectos más importantes que se deben administrar en las organizaciones es la cultura, el patrón prevaleciente de valores, actitudes, creencias, hipótesis, expectativas, actividades, interacciones, normas y sentimientos, y en segundo lugar, la administración de la cultura debe ser un negocio de colaboración.
- Existen equipos de trabajo naturales, donde se reconoce la posición central de los mismos para el desempeño del trabajo en las organizaciones.
- Utiliza el papel del consultor- facilitador, las teorías y la tecnología de las ciencias de la conducta aplicada para lograr mejoras. La frase "utilizar el papel del consultor- facilitador" transmite la creencia de que los líderes se pueden beneficiar si solicitan la ayuda de un profesional en la planificación y la puesta en práctica de las iniciativas de DO.
- Se basa en teorías y tecnologías de las ciencias de la conducta aplicada, utilizando los hallazgos de las ciencias dedicadas a comprender a las personas en las organizaciones, cómo funcionan y cómo pueden mejorar.

Al analizar las características lograremos captar que el Desarrollo Organizacional es una acción gerencial con una visión sistémica de la organización, a través del cual se pretende llevar a cabo un cambio planificado, involucrando para ello a todos los componentes de la organización centrando su atención en el

comportamiento de las personas, en el desempeño de sus roles, como respuesta a situaciones cambiantes del medio ambiente externo o interno. Todo esto lleva a la organización a crear nuevas formas de actuar, y utilizar para ello la visión global externa que les brindan los consultores externos, y que son asesores en el proceso de cambio.

3.2.4 Fases del Desarrollo Organizacional

Estas etapas son esenciales y secuenciales en un proceso de cambio en una organización considerada como sistema. Las teorías del cambio planificado son una herramienta útil para identificar a las variables involucradas en el cambio, es por esta razón que se considera fundamental la elección de un modelo teórico que proporcione la filosofía de acción asumida por los consultores para llevar a cabo el proceso de diagnóstico organizacional.

La administración efectiva del programa de Desarrollo Organizacional significa la diferencia entre el éxito y el fracaso. Los programas de DO siguen una progresión lógica de los acontecimientos, una serie de fases se despliegan a lo largo del tiempo. Una parte importante de administrar bien un programa de DO es ejecutar bien cada fase. Warner Burke, (1994) describe las siguientes fases de los programas de DO:

a) Entrada
b) Hacer un contrato
c) Diagnóstico
d) Retroalimentación
e) Planificación del Cambio
f) Intervención
g) Evaluación

Burke, (1994) modifica un poco estas fases juntando exploración y entrada; separando contratación y retroinformación en fases distintas; empleando intervención en lugar de acción y suprimiendo la fase de terminación. Lo que Kolb y Frohman, (1977) llaman exploración, el lo llama entrada y considera que contratación es una mejor denominación para lo que ellos llaman entrada. Señala que sus diferencias tan sólo se encuentran en las denominaciones y en el énfasis; pero el proceso global es el mismo, salvo en la terminación – fase que no incluye-.

Por tanto las fases de Burke, (1994) son:

a) Entrada: El contacto entre el consultor y el cliente es lo que inicia la fase de entrada. Este contacto puede ser por dos vías:

- El cliente llama al consultor para una conversación exploratoria acerca de las posibilidades de una labor de DO. Puede darse en caso de que el consultor sea externo ó interno.
- El consultor sugiere al cliente realizar este tipo de labores. Se puede presentar, más que todo, si el consultor es interno.

Después del contacto, el consultor y el cliente comienzan el proceso de explorar conjuntamente la posibilidad de sostener relaciones de trabajo. En general, el cliente evalúa:

- Si podrá llevarse bien con el consultor.
- Si la experiencia previa del consultor es aplicable a la situación actual.
- Si el consultor es competente y confiable.

A su vez el consultor evalúa los siguientes aspectos:

- Si podrá llevar una buena relación con el cliente.
- La motivación y los valores del cliente.

- La predisposición del cliente al cambio.
- La magnitud de los recursos para respaldar una labor de cambio.
- Los puntos potenciales de apoyo para el cambio (si el cliente tiene la facultad de tomar decisiones o si deber acudir a una persona de mayor autoridad).

b) Contratación: Si las exploraciones mutuas de consultor y cliente avanzan en forma satisfactoria durante la fase de entrada, el siguiente paso es la negociación de un contrato. Si la fase anterior se desarrolla sin tropiezos, es probable que la fase de contratación sea breve. En esencia, el contrato es el enunciado de un acuerdo donde se establece lo que el consultor conviene que hará y, si está hecho a conciencia, también indicará lo que el cliente se propone hacer. Dicho contrato puede ser un acuerdo oral, o un documento formal.

c) Diagnóstico: Dos pasos conforman la fase de diagnóstico: captación y análisis de información. Por lo general, el diagnóstico comenzará en la fase de entrada. Inicialmente la captación de información se logrará por medio de observaciones, intuiciones e impresiones del consultor. Más adelante se emplean métodos más sistémicos, como entrevistas estructuradas, cuestionarios y resúmenes de documentos de la organización (registros de actuación, informes del cuerpo laboral, entre otros). Una vez reunidos los datos, el consultor tiene que proceder a reunir todas las variantes de la información, resumirla y organizarla de modo que el cliente pueda entenderla con facilidad con el fin de emprender una acción apropiada.

d) Retroinformación: La efectividad con la que el consultor haya resumido y analizado la información durante el diagnóstico será lo que determine, en alto grado, el éxito de la fase de retroinformación. Esta fase consiste en celebrar reuniones con el sistema cliente, por lo general, primero con el jefe sólo y más

tarde con el grupo a partir del cual se reunirán los datos. El tamaño del grupo determinará el número de sesiones que habrán de celebrarse. Una sesión de retroalimentación deberá dar margen suficiente para una exposición y un debate amplio. Un grupo reducido que no agrupe niveles múltiples de gerencia es lo mejor para esos fines. Por lo general, toda sesión de retroalimentación comprende tres pasos:

- El consultor proporciona un resumen de los datos reunidos y algún análisis preliminar.
- Se produce un debate general en el que se plantean preguntas aclaratorias y se le proporcionan respuestas.
- Se dedica algún tiempo a la interpretación.

En esta fase pueden hacerse algunos cambios al análisis e interpretación del consultor. El consultor trabaja en cooperación con el grupo cliente, con el fin de llegar a un diagnóstico final que describa exactamente el estado actual del sistema.

e) Planeación del Cambio: Hay veces en que la fase de planeación constituye la segunda mitad de la sesión de retroalimentación. Todo buen diagnóstico determina la intervención; la única planeación necesaria quizás sean los pasos para la ejecución: lo que ha de realizarse. Dependiendo de la complejidad del sistema cliente y lo largo de la fase de retroalimentación puede ser que sea conveniente esperar un poco antes de la fase de planeación, preferiblemente unos días pero no más de una semana.

f) Intervención: Consiste en la acción que debe emprenderse, las posibilidades son muchas, y las intervenciones escogidas deberán ser un reflejo del diagnóstico y una respuesta directa a él. Cualquiera que sea la intervención, el

profesional de DO seguirá trabajando con el sistema cliente ayudándolo a que sea exitosa.

g) Evaluación: Por lo general es mejor que alguien que no sea el consultor conduzca la evaluación. El modo de evaluación puede comprender desde los clientes que dicen que se sienten satisfechos, hasta los resultados de una labor sistemática de investigación en la que se emplean controles y análisis de datos múltiples. La evaluación tiene gran importancia porque el proceso suele reforzar la labor de cambio, y es una forma de aprender la consecuencia de nuestra acción.

3.2.5 Intervención Diagnóstica

El diagnóstico constituye un paso fundamental para la intervención, y esta a su vez implica poner en práctica varios programas de acción que inducen al cambio.

El primer paso es diagnosticar el estado del sistema en lo concerniente al foco de interés del cliente, ya sea el sistema total o alguna parte del todo. Del diagnóstico surgen la identificación de los puntos fuertes, las oportunidades y las áreas problema. El desarrollo de una estrategia para el mejoramiento sistemático de una organización requiere un examen del estado actual de las cosas.

Dicho análisis por lo común estudia dos áreas muy amplias. Una de ellas es el diagnóstico de los diferentes subsistemas que constituyen la organización total. Estos subsistemas pueden ser "equipos" naturales, como la alta gerencia, el departamento de producción o un grupo de investigación; o bien pueden ser niveles como la alta gerencia, la gerencia a nivel medio, o la fuerza laboral. La segunda área del diagnóstico se compone de los procesos organizacionales que están ocurriendo; estos procesos incluyen los de toma de decisiones, los patrones y estilos de comunicación,

las relaciones entre los grupos interfaz, el manejo del conflicto, el establecimiento de metas, y los métodos de planificación.

En conclusión la importancia de la Intervención Diagnóstica radica en que ayuda a detectar aspectos que pueden ser mejorados, áreas de oportunidad, permitió determinar qué tipo de intervenciones son las más indicadas para aplicar y sienta las bases para delimitar, esclarecer y dar prioridad a los problemas detectados.

3.2.6 Clima Organizacional

En la actualidad, debido al ambiente competitivo de los negocios, el éxito empresarial depende cada vez más de la eficaz administración de los Recursos Humanos. Las personas dentro de las organizaciones son el único factor dinámico, por lo que la calidad de los empleados en cuanto a sus conocimientos, habilidades, motivación y su iniciativa para generar riqueza, repercuten en la productividad, el nivel del servicio al cliente, la reputación y la competitividad de la organización.

Uno de los elementos importantes que los investigadores han estudiado en el comportamiento organizacional y que influye sobre el rendimiento del individuo en el trabajo es la percepción que tienen los empleados de una organización sobre determinadas características que la describen y que son perdurables a través del tiempo. Esta percepción es lo que se ha denominado como Clima Organizacional.

El término clima es un concepto metafórico derivado de la meteorología que, al referirse a las organizaciones traslada analógicamente una serie de rasgos atmosféricos que mantienen unas regularidades determinadas y que denominamos clima de un lugar o región, en el caso de las organizaciones se le denomina como clima organizacional, traduciéndolo como un conjunto particular de prácticas y procedimientos organizacionales (Schneider, 1975).

Se han realizado muchas investigaciones en la que no todos los autores están de acuerdo, si realmente existe un concepto de Clima Organizacional, cuales son los componentes de este concepto, si se asemeja o se diferencia del concepto de satisfacción laboral y si existe una metodología apropiada para su medición. Diferentes autores han tratado de dar respuestas a estos planteamientos entre ellos tenernos a:

Koys y DeCotiis (1991) quienes señalan que estudiar los climas en las organizaciones ha sido difícil debido a que se trata de un fenómeno complejo y con múltiples niveles; sin embargo, se ha producido un avance considerable en cuanto al concepto de clima como constructo (Schneider y Reichers, 1983). Por ejemplo, actualmente la bibliografía existente debate sobre dos tipos de clima: el psicológico y el organizacional, el primero se estudia a nivel individual, mientras que el segundo se estudia a nivel organizacional. Ambos aspectos del clima son considerados fenómenos multidimensionales que describen la naturaleza de las percepciones que los empleados tienen de sus propias experiencias dentro de la organización.

Así también, puede que existan múltiples climas dentro de la misma organización, ya que la vida en la organización puede variar en cuanto a las percepciones de los miembros según los niveles de la misma, sus diferentes lugares de trabajo, o las diversas unidades dentro del mismo centro de trabajo.

El tratamiento del clima como percepción genérica de situaciones ha tenido la ventaja de permitir evaluaciones sumarias del contexto en investigaciones que de otra manera estarían focalizadas en gran parte en el nivel individual. Sin embargo, el clima como concepto, tiene límites específicos que lo distinguen de otras características y de otras percepciones.

Dos cualidades definidas y constantes del clima persisten en sus varias conceptualizaciones: es una percepción y es descriptiva. Las percepciones son

sensaciones o realizaciones experimentadas por un individuo, las descripciones son informes de una persona de esas sensaciones.

En base a la acumulación de experiencia en una organización, las personas generan unas percepciones generales sobre ella (Schneider, 1975). Estas percepciones sirven como mapa cognitivo del individuo sobre cómo funciona la organización y, por tanto, ayudan a determinar cuál es el comportamiento adecuado ante una situación dada. De esta manera, el clima es útil para adaptar el comportamiento del individuo a las exigencias de la vida en la organización (Schneider y Reichers, 1983).

Una definición de clima organizacional que nos parece completa es la formada por los aportes de los investigadores Rousseau, 1988 y Schneider y Reichers, 1990: clima son las descripciones individuales del marco social o contextual del cual forma parte la persona, son percepciones compartidas de políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores:

- Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, entre otros).
- Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, entre otros).
- Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivos, apoyo social, interacción con los demás miembros, entre otros).

La evaluación del Clima Organizacional resulta especialmente importante porque permite comprender los elementos que influyen sobre las actividades,

percepciones y la satisfacción de los trabajadores, especialmente luego de los procesos de cambio iniciados por la organización y las exigencias que tiene la implantación de nuevos sistemas y métodos de trabajo.

El clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros que debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos de clima. Es necesario analizar y diagnosticar el clima para:

- Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- Iniciar y sostener un cambio que indique los elementos específicos sobre los cuales se deben dirigir las intervenciones.
- Seguir el desarrollo de la organización y prever los problemas que pueden surgir.

Existen instrumentos que permiten recabar información sobre aspectos específicos y medibles. Las principales características de estos instrumentos son las siguientes:

- Las preguntas describen hechos particulares de la organización.
- Las escalas de respuestas son de tipo nominal o de intervalo.
- Tienen la capacidad de reagrupar o representar las dimensiones o factores primordiales que componen el clima.
- Tienen más capacidad y son más representativos si incluyen las dimensiones o factores del ambiente.

Por todo lo anteriormente expuesto, podemos deducir la importancia que tienen los instrumentos en el proceso de medición del Clima Organizacional,

específicamente para el diagnóstico y la posterior implantación de los planes de acción.

3.2.6.1 Modelo de Clima Organizacional

A lo largo de los estudios del clima organizacional los teóricos de este campo han propuesto algunos modelos que sirvieron de referencia para comprender los elementos que participan y la relación que guardan dentro de una organización, dando cuenta de que es un elemento complejo que guarda estrecha relación con diversos factores organizativos.

Algunos autores argumentan que el clima organizacional tiene un enlace con la conducta humana, estructura y procesos de organización. Además explican que el clima va más allá de las dimensiones de las personas y de los grupos impactando directamente en el resultado del desempeño organizacional.

En la elaboración de la presente investigación se utilizará el Modelo de Litwin y Stringer (1968, c,p. Kolb, 1977). A continuación se presenta de forma gráfica:

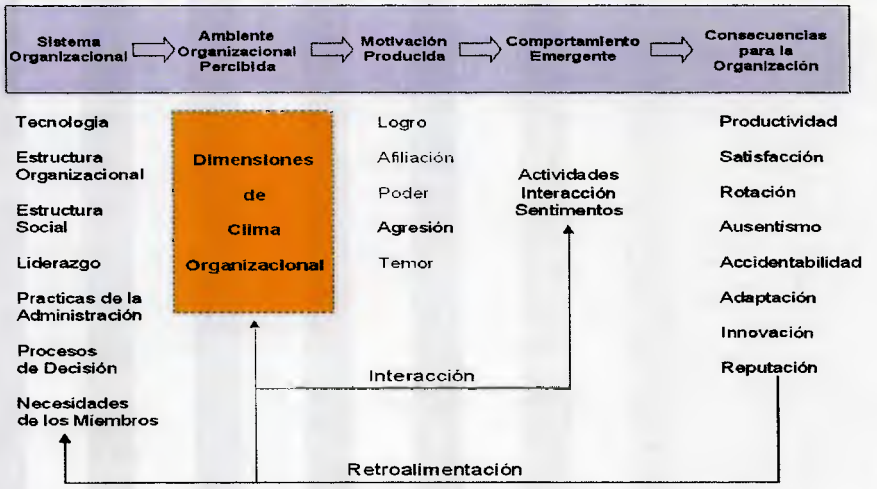


Figura N° 1: Modelo Litwin y Stringer
(Fuente: Litwin y Stringer, 1968).

Realizaron un estudio que probablemente sea uno de los más extensos que se haya realizado en cuanto a Clima Organizacional se refiere; idearon un estudio experimental para poner a prueba ciertas hipótesis acerca de la influencia del estudio de liderazgo y del clima organizacional sobre la motivación y la conducta de los miembros de la organización.

El estudio implicó la creación de varias organizaciones comerciales simuladas. Se fijaron tres objetivos de investigación: 1. Estudiar la relación entre estilo de liderazgo y Clima Organizacional; 2. Estudiar los efectos del Clima Organizacional sobre la motivación individual, medidos a través del análisis de contenido del pensamiento imaginativo; 3. Determinar los efectos del Clima Organizacional sobre variantes tradicionales tales como la satisfacción personal y el desempeño organizacional.

Estos autores encontraron que se pueden crear diferentes Climas en las organizaciones variando el estilo de liderazgo. A su vez, estos nuevos climas tienen efectos significativos sobre la motivación, el desempeño y la satisfacción en el empleo. Concluyen también, que los Climas Organizacionales pueden provocar cambios en rasgos de la personalidad aparentemente estables.

Las dimensiones planteadas en el Cuestionario de Litwin y Stringer son:

Estructura: se refiere al sentimiento que los empleados tienen acerca de las restricciones en el grupo de trabajo, las reglas, los reglamentos y procedimientos existentes; se enfatiza en los trámites y el respeto a los canales formales que deben seguirse para el manejo de los aspectos operacionales. También está en función de la calidad y cantidad de información disponible relativa, tanto a las funciones operativas, como a las relaciones jerárquicas de estatus.

Los autores realizaron estudios donde se relacionan estos aspectos en forma directa con la motivación de logro y poder. Señalan que la motivación de logro y poder correlaciona positivamente con un nivel intermedio de presencia de estructura dirigida principalmente a tareas y que facilite alcanzar objetivos de trabajo, al reducir las limitaciones y trámites excesivos que restringen la cantidad y calidad de trabajo creativo.

Algunos autores plantean que en una organización la cantidad de estructura afecta la condición individual y grupal. La tendencia a centrarse en la organización formal, conlleva a la probabilidad de que se desarrollen sentimientos de frustración, conflicto y fracaso en lo personal. Afirma que la presencia de una estructura organizacional muy fuerte, tiende a crear un ambiente que propicia la no pertenencia, el no ser abierto y el no tomar riesgos, la conformidad, la dependencia, el compromiso externo, las defensas organizacionales, las rivalidades interdepartamentales y disminuye la efectividad en la toma de decisiones.

Responsabilidad: se trata del sentimiento de autonomía individual, la percepción personal del nivel de autocontrol en la ejecución de las funciones y obligaciones.

Las personas con alta motivación al logro, prefieren trabajos que les permitan mayor responsabilidad individual, pues consideran que los resultados dependen de sus propios esfuerzos.

Recompensa: se refiere al sentimiento de ser recompensado por un trabajo bien hecho, la equidad percibida en el pago y las políticas de promoción.

Litwin y Stringer, (1968), señalan que un Clima orientado hacia el otorgamiento de recompensas, es más probable que produzca expectativas al logro y afiliación y que reduzca las expectativas de miedo y fracaso. No han de centrarse las

recompensas en lo monetario como factor de mayor importancia, pues hay que recordar una vez más las características complejas de la motivación humana.

El feedback que enfatiza la importancia tanto de las metas grupales como individuales es el que genera la tasa más alta de productividad personal ya que permite la organización más eficaz del trabajo.

Desafío: se refiere a la percepción de riesgo permitido en el trabajo dentro de la organización que implique nivel de reto, si existe un énfasis en correr riesgos oportunamente o se trata de actuar sobre la mayor seguridad.

Esta dimensión está estrechamente relacionada con motivación al logro. De este modo las condiciones ambientales que implican riesgo moderado, probablemente son determinantes de la motivación al logro y de las conductas asociadas al mismo. Aquellos climas donde no sea posible asumir una cuota de riesgo que implique reto, debilitan la motivación y las conductas asociadas con el logro como es el caso de las empresas en extremo conservadoras.

Relaciones (Apoyo y cordialidad): se refiere al sentimiento general de amistad que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo, donde existen grupos sociales amistosos informales. La cordialidad reduce la ansiedad y el temor relacionado con el fracaso en el trabajo. El apoyo es la voluntad de recibir y dar ayuda por parte de los gerentes y otros empleados del grupo, el énfasis en el apoyo mutuo entre niveles superiores e inferiores, dirigidos a la orientación y cooperación para lograr mejores resultados laborales.

Cooperación (Tolerancia al Conflicto): es el grado de permisividad y confianza que la gerencia le otorga al individuo, así como la forma en que pueden ser asimiladas sin riesgos las divergencias de opinión entre los miembros del grupo. Esta dimensión interactúa en forma compleja con las demás.

Identidad: sentimiento de pertenencia a una compañía y sentirse un miembro valioso del equipo de trabajo, pasando a ser parte del espíritu del grupo de trabajo.

Estándares (Normas y expectativas para el desempeño): la importancia percibida del desempeño y la claridad de las expectativas relacionadas con el desempeño. El nivel de exigencia existente, se relaciona directamente con la motivación al logro generada. Y la motivación al logro se relaciona a su vez con normas de excelencia que implican un nivel de reto atractivo a las tareas.

Conflictos: es el sentimiento de los miembros de la organización tanto pares como superiores para aceptar las opiniones discrepantes y no temer y enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

El Modelo de Litwin y Stringer fue utilizado como base en el estudio diagnóstico de Clima Organizacional de Corporación Advisor, considerando que este enfoque permitió obtener una visión rápida y bastante fiel de las percepciones y sentimientos de los empleados de la organización.

CAPITULO IV

Marco Metodológico

4.1 Tipos de Investigación

4.1.1 Tipos de Investigación según su finalidad:

El tipo de investigación es Aplicada, debido a que buscaba resolver problemas prácticos, tiene sus fundamentos en la investigación científica, apoyando su fortaleza en ella. Desde el punto de vista de los fines u objetivos que plantea el presente estudio, permitió la utilización directa e inmediata de sus resultados en la resolución de un problema concreto (Sabino, 1992).

4.1.2 Tipos de Investigación según la fuente de los datos trabajados:

Este tipo de investigación se apoyó en informaciones provenientes entre otras de entrevistas, cuestionarios, encuestas y observaciones, por lo tanto se consideró una investigación primaria, o también conocida como Investigación de Campo, dado que se analizó una problemática real, empleando métodos específicos para la recolección de datos primarios, los cuales fueron obtenidos en forma directa de la experiencia empírica (Sabino, 1992).

4.1.3 Tipos Investigación según la estrategia teórica metodológica:

En el presente estudio, la metodología empleada para la recolección de los datos primarios, enmarca la investigación en un modelo de tipo cualitativa, dado que busco identificar la naturaleza profunda de las realidades, su sistema de relaciones y su estructura dinámica. Según Abdellah (1994) están investigaciones evitan la

cuantificación haciendo registros narrativos de los fenómenos que son estudiados mediante técnicas como la observación participante y las entrevistas no estructuradas.

4.1.4 Tipos de Investigación según sus objetivos:

El tipo de investigación es descriptiva, según Arias (1999) establece que este estudio se utiliza cuando se desea describir una realidad en todos sus componentes principales, caracterizando un hecho, fenómeno o grupo de sujetos, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Por su parte, Hernández y otros (2003) propone que en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas, para así describir lo que se investiga.

En tal sentido, la presente investigación diagnosticó el Clima Organizacional percibido por los empleados de CORPORACION ADVISOR.

4.1.5 Tipo de Investigación por el grado de control del investigador sobre las variables:

En este estudio el tipo de investigación de acuerdo al grado de control de las variables es de tipo "No Experimental" el cual podría definirse como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente las variables, es decir, se trata de una investigación donde no se hace variar en forma intencional las variables independientes.

Lo que se hace en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos; el investigador no tiene control directo sobre dichas situaciones, ni puede influir sobre ellas porque ya sucedieron al igual que sus efectos.

Como señala Kerlinger (2002) en la investigación no experimental no es posible manipular las variables o asignar aleatoriamente a los participantes o tratamientos, de hecho no hay condiciones o estímulos a los cuales se expongan los sujetos del estudio.

4.1.6 Por el momento en que se recogen los datos:

La presente investigación se realiza en un lapso de tiempo corto, es como tomar una instantánea de un evento; es por ello que se define como Transversal (sincrónica).

4.2 Diseño de Investigación:

Según Sampieri (2004) el término "diseño" se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea en una investigación. Por ser una investigación aplicada es válido el diseño conocido como Investigación Evaluativa.

Centrella (2007) citando a Suchman (1967), establece que la investigación evaluativa es 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 proporciona 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.

Según Yáber y Valarino (2007) este tipo de investigación tiene como propósito determinar sistemáticamente la calidad o valor de programas, proyectos, planes e intervenciones.

Este método se llevó a cabo en colaboración con el cliente y se basó en un proceso cíclico que constó de: diagnóstico, recopilación de datos, retroalimentación y recomendaciones.

4.3 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

4.3.1 Técnicas de recolección de datos

Las técnicas son procedimientos y métodos de una ciencia los cuales nos permitieron obtener información valiosa para el desarrollo de la investigación, según Arias (2006): "Se entenderá por técnica, el procedimiento o forma particular de obtener datos o información."

Así mismo, Sabino (2.000) define técnica señalando que: "es el conjunto organizado de procedimientos que se utilizan durante el proceso de recolección de datos".

Dentro de las técnicas de recolección de datos se aplico la observación no participativa y el censo; la observación no participativa se aplico a toda la población y el censo solo al nivel coordinativo y operativo de la empresa.

4.3.1.1 Observación No Participativa

El termino de observación no participativa según la definición de Arias (2006), "Es la que se realiza cuando el investigador observa de manera neutral sin involucrarse en el medio o realidad en la que se realiza el estudio."(Pag.69)

4.3.1.2 Censo

El censo es otra técnica con la cual se recolectó información para esta investigación, Arias (2006) define censo indicando que: "A diferencia de la encuesta por muestreo, el censo busca recabar información acerca de la totalidad de la población."(Pag. 33)

4.3.2 Instrumentos

En cuanto a los instrumentos, en esta investigación se aplicó el cuestionario. Arias (2006), la define como "la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita, mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas."(Pag.74)

El instrumento utilizado en el presente estudio fue construido por Litwin y Stringer y fue seleccionado por el ser el más idóneo para la investigación.

El instrumento está conformado por 65 ítems que miden 9 dimensiones, con afirmaciones tanto positivas como negativas y estructuradas bajo una escala tipo Likert; las categorías que la componen van desde "Absolutamente de acuerdo" hasta "Absolutamente en desacuerdo". (Ver Anexo A)

Por otra parte, el instrumento contó con datos demográficos solicitado a los encuestados que fueron de utilidad para agregar valor a los resultados del presente estudio, tales como:

- Antigüedad
- Nivel académico
- Edad y
- Departamento al cual pertenecían los encuestados.

4.4 Población y Muestra

4.4.1 Población

En esta investigación, la población estuvo representada por el total de empleados de la empresa Corporación Advisor, integrada por un grupo de 30 personas que realizan diferentes actividades.

La definición del término población según Balestrini (1997) señala que: "desde el punto de vista estadístico, una población o universo puede estar referido a cualquier conjunto de elementos de los cuales pretendemos indagar y conocer sus características, o una de ellas."

En este sentido la población del estudio estuvo conformada por el personal gerencial y supervisorio que labora en la empresa objeto de estudio Corporación Advisor C.A. Dicha población está constituida por 30 sujetos distribuidos de la siguiente forma:

AREAS	CANTIDAD
Gerencial	5
Administración	7
Soporte Técnico	7
Servicio Técnico	6
Mercadeo	2
Ventas	3
TOTAL	30

Tabla N° 01 Población
Fuente: Elaboración propia (2.010)

4.4.2 Muestra

Según Hernández Sampieri (2.004) señala que la muestra: "es la unidad de análisis o conjunto de personas, contextos, eventos o sucesos sobre el cual se recolectan los datos sin que necesariamente sean representativo del universo."

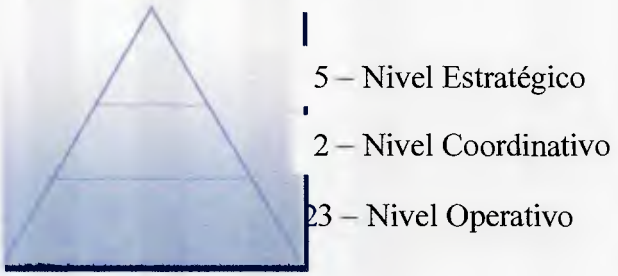


Figura N° 02 Distribución jerárquica de la Población
Fuente: Elaboración propia (2.010)

El tamaño de la muestra que se tomo fue intencional por ser accesible y estuvo constituido por 23 personas que correspondían al personal coordinativo y operativo, el cual representa el 83,3% de la población total de la empresa.

4.5 Procedimiento a seguir

Según Balestrini (1997), "para que los datos recolectados tengan algún significado, se hace necesario introducir un conjunto de operaciones en la fase de análisis e interpretación de los resultados, con el propósito de organizarlos e intentar dar respuesta a los objetivos planteados…"

Se realizó una codificación y tabulación de resultados la cual consistió en la agrupación de datos por categoría. La tabulación permitió recoger los datos ya codificados a través de un cuadro de frecuencia; para presentar los resultados, se elaboraron una serie de cuadros demostrativos contentivos de la tabulación detallada,

los mismos relativos a las distintas dimensiones que presentaron las variables y que reflejaron la situación actual de Corporación Advisor.

En esta investigación se utilizaron técnicas lógicas tales como inducción, deducción, análisis y síntesis, las cuales fueron empleadas para descifrar los datos que fueron recolectados.

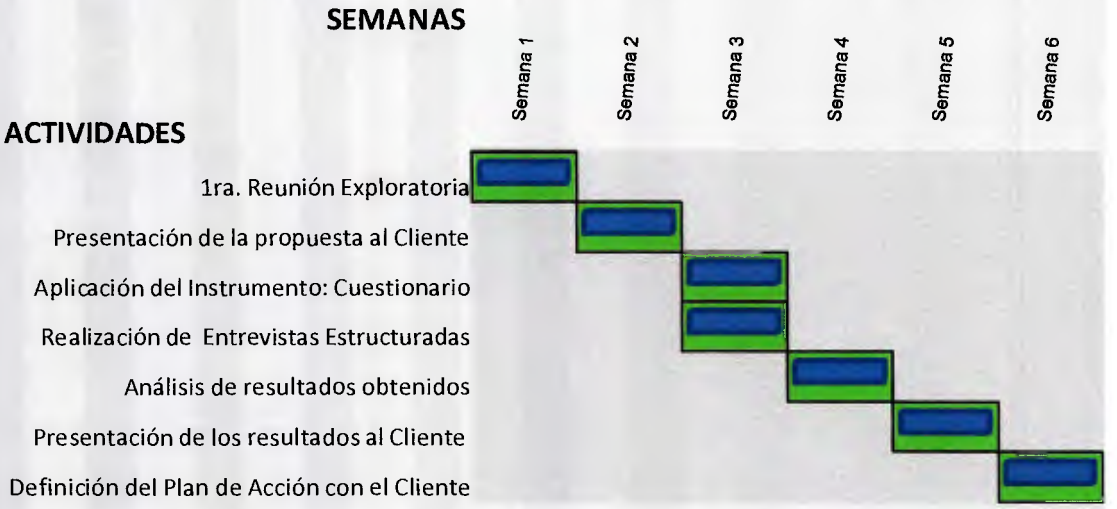
4.6 Operacionalización de las Variables

DIMENSIONES	DESCRIPCION		ITEMS
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	7	En esta empresa las tareas están claramente definidas
		13	Las politicas de esta Compañía son conocidas en forma clara y precisa
		15	En esta compañía los trámites (papeles) se han reducido al mínimo
		17	Nuestra productividad (eficiencia) se ve afectada por la falta de organización
		21	En esta empresa las tareas están diseñadas en forma lógica, clara y precisa
		24	En esta empresa los excesivos trámites hacen difícil que las nuevas ideas se aprecien
		34	En esta empresa el exceso de reglas y procedimientos dificultan que las nuevas ideas se puedan aplicar
		37	Esta Compañía no se interesa por aplicar autoridad
		38	La Empresa agrupa las personas adecuadas para hacer cada trabajo
		39	Esta Compañía no se interesa por conocer cómo funcionan los aspectos no formales de la misma
		43	La falta de planificación perjudica la productividad en nuestra Compañía
		49	La estructura organizativa y los organigramas que la representan son ampliamente conocidos por los miembros de la empresa
		51	En Empresa no está claro quien tiene la autoridad formal para tomar una decisión
		58	En las diversas unidades en las cuales me he desempeñado en esta organización no he estado seguro de quien era exactamente el jefe
RESPONSABILIDAD	Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo	1	En Corporación Adviser no se confía en los criterios de los empleados; todo debe ser chequeado
		4	En Corporación Adviser se permite a los supervisores la responsabilidad por el trabajo
		5	En esta empresa usted no saldrá adelante a menos que tome la iniciativa de hacer las cosas por si mismo
		11	En esta empresa el concepto de supervisión se limita a establecer planes generales que deben seguir los supervisados
		16	La empresa no ve bien a quienes tienen que pedir ayuda para chequear todo cuanto hacen
		41	Las personas en esta Compañía no asumen su verdadera responsabilidad
		42	La Empresa nos estimula a seguir adelante cuando pensamos que tenemos visión correcta del asunto
		46	La filosofía de esta Compañía enfatiza que las personas deben resolver sus problemas por si mismos
		53	En esta empresa cuando alguien comete un error no asume su responsabilidad
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	6	En Corporación Advisor las recompensas se otorgan en proporción a la excelencia del desempeño en el trabajo
		18	En la compañía el trabajo bien hecho es debidamente recompensado
		27	En esta empresa existe entre los empleados un marcado espíritu de crítica
		33	En esta Compañía las críticas y las amenazas son más frecuentes que las recompensas
		54	En nuestro trabajo se prefiere reconocer y recompensar antes que criticar
		61	En esta Empresa si usted comete un error con seguridad lo amonestarán
		64	En esta Compañía existe un sistema de promoción que facilita el ascenso a los mejores
DESAFIO	Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos	20	Nuestra compañía se ha venido desarrollando porque sabe corregir riesgos calculados
		22	El mensaje que recibimos de la compañía es que se cree en el largo plazo y que si hacemos las cosas bien, progresaremos en forma lenta pero seguro
		26	En esta Compañía para lograr la máxima efectividad las decisiones se toman con precaución
		30	Nuestra empresa es capaz de arriesgarse por una buena idea
		50	Esta compañía toma riesgos ocasionales para adelantarse a la competencia
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	8	En esta compañía las personas no tienen confianza entre ellas
		9	En esta empresa cuento con el apoyo de mis compañeros cuando se me asigna un trabajo difícil
		12	En este trabajo si usted comete un error, esto le resta simpatía ante sus superiores
		23	La Empresa se esfuerza por hablar con usted acerca de su desarrollo profesional dentro de la Compañía
		28	Cuando se me asigna un trabajo difícil puedo contar con la asistencia de mi jefe
		48	La filosofía de nuestra Compañía enfatiza la importancia del factor humano (Ejemplo: saber como se sienten las personas)
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. Enfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.	3	Entre nuestros compañeros prevalece una atmosfera amistosa
		31	Es difícil llegar a conocer a las personas de esta Compañía
		35	Nuestra compañía se caracteriza por un clima de trabajo agradable
		47	Existe cordialidad en las relaciones entre la Empresa y los empleados
		52	No existen tensiones en el ambiente de trabajo de esta Compañía
		63	Sentimos que las personas de nuestra Empresa son indiferentes a los demas
		65	La falta de comunicación entre los empleados es una de las caractarísticas de esta empresa
ESTANDARES	Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento	2	En esta empresa los niveles de desempeño son exigentes
		10	En esta Compania las personas no sienten satisfaccion por su desempeño
		29	En esta Compañía existe una preocupación permanente por mejorar el desempeño de los empleados
		32	En esta empresa se piensa que si las personas están contentas, la productividad será mayor
		44	En esta empresa se presiona continuamente con el fin de motivar la mejora de trabajo de los grupos
		57	Para progresar en esta Compañía basta con llevarse bien con los empleados antes que tener que demostrar alto rendimiento
		62	Nuestra Compañía piensa que todo trabajo es susceptible de ser mejorado
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	14	En esta empresa aclarar los conflictos produce beneficios en el desarrollo de nuestras carreras
		19	En esta empresa evitar los desacuerdos causa buena impresión
		36	En las reuniones de trabajo de esta Empresa la meta es llegar a decisiones rápidas evitando el desacuerdo
		40	La Empresa actual considera que la competencia entre diversas unidades es saludable
		56	En esta empresa se estimula a la gente a decir lo que piensa aunque ello signifique estar en desacuerdo con los jefes
		59	En esta empresa evitar discusiones abiertas es una forma de causar buena impresión
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	23	La gente se siente orgullosa de pertenecer a esta empresa
		45	No hay muchas evidencias de lealtad personal hacia la empresa
		55	Siente que soy miembro de un compañía que funciona bien
		60	En esta Compañía la gente se preocupa solo por sus propios intereses

4.7 Cronograma

DIAGRAMA DE GANTT

DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL: CORPORACION ADVISOR



CAPITULO V

Análisis de los Resultados

5.1 Resultados obtenidos: Cualitativos

5.1.1 Reuniones

Las entrevistas se realizaron tanto al Gerente General como a los Gerentes de cada área que conforman el primer tren Gerencial de Corporación Advisor con el fin de comprender la situación real y las necesidades tanto a nivel general como específico.

1ª Reunión:

Persona Entrevistada: Ramón Mora – Gerente General.
Fecha: 15/10/2010
Inicio: 1:00 pm - Culminación: 05:00 pm

La primera entrevista fue realizada el viernes 15 de octubre del 2010, a la 1:00 pm, en los cuales se tocaron los siguientes puntos:

- El Gerente General manifestó todos los problemas que tenían en Corporación Advisor, a fin de obtener de parte de la consultora, las recomendaciones o sugerencias más relevantes a estudiar.
- Levantamiento de información referente a la estructura de la organización, así como también las funciones de acuerdo a cada área.
- Se realizo una exposición del desarrollo de la empresa desde su fundación hasta la actualidad a fin de conocer cómo se han expandido en el mercado a lo largo del tiempo.

Esta reunión permitió puntualizar la siguiente información:

- Establecimiento de prioridades y delimitación de la problemática a estudiar.
- Se solicito la estructura organizacional vigente, así como la nómina que la conforma.
- Se estableció para el día 21 de octubre del 2010 una segunda reunión con todo su equipo gerencial.

2ª Reunión:

Personas Entrevistadas: Ramón Mora – Gerente General; Aura Chacón – Gerente Administración; Andrés Mariani – Gerente Soporte y Servicio Técnico; Julio González – Gerente de Operaciones y Juan Romagosa – Gerente de Ventas.
Fecha: 15/10/2010
Inicio: 1:00 pm - Culminación: 05:00 pm

Puntos tratados:

- Presentación de cada Gerente y su área de desempeño.
- Problemáticas puntuales expuestas por cada gerente referente a cada una de sus áreas.
- Exposición de sus expectativas con respecto a la consultoría a realizarse; tiempo y alcance de la misma.

Esta reunión permitió comprender a fondo la dinámica funcional y los procesos de cada área y en base a esto se determinó que el trabajo de consultoría se realizaría enfocada en toda la organización y no en un área específica. Se acordó hacer entrega de la propuesta formal del Proyecto de Diagnóstico en cinco (05) días hábiles contados a partir de la última reunión (Ver Anexo B).

5.2.1 Resultados Globales

A continuación presentamos de manera global los resultados en porcentaje de respuestas del Clima Organizacional en Corporación Advisor, según cada una de las dimensiones que lo componen: estructura, responsabilidad, estándares, cooperación, desafío, conflictos, relaciones, recompensa e identidad.

DIMENSIÓN	PUNTAJE OBTENIDO	PROMEDIO %
Estándares	34,00	84,32%
Desafío	49,00	64,10%
Cooperación	48,85	62,27%
Estructura	52,00	57,61%
Responsabilidad	53,20	56,00%
Conflictos	57,00	50,72%
Relaciones	62,50	42,21%
Recompensa	65,14	37,70%
Identidad	73,75	25,54%

Tabla N° 07 Puntajes obtenidos para cada dimensión del Clima Organizacional
Fuente: Elaboración propia (2.011)

Así mismo se muestran los niveles de percepción del Clima Organizacional para cada una de las dimensiones estudiadas y de acuerdo a los niveles de percepción establecidos.

5.1.2 Análisis Documental

Para obtener una máxima comprensión de la naturaleza del cliente, fue necesaria realizar un análisis de la historia de la institución, su misión, visión y valores, proyección a lo largo del tiempo, políticas internas y estructuras organizativas; esta información permitió al equipo consultor un entendimiento más amplio del contexto de Corporación Advisor.

5.1.3 Observación de Campo

Se realizo un recorrido por todas las instalaciones de Corporación Advisor, a fin de aplicar la observación de campo, en la que se pudo evidenciar la ausencia de carteleras informativas, material referente a la misión, visión y valores de la empresa, como tampoco su estructura organizacional.

De la misma manera se pudo constatar que no utilizan medios comunicacionales internos como por ejemplo: intranet, periódicos u otros medios que sirva para mantener actualizados a sus empleados con información de la compañía.

5.1.4 Variables Demográficas

A continuación se presentarán los resultados obtenidos para las variables demográficas:

- Edad
- Nivel Académico
- Departamento al que pertenecen
- Antigüedad en la empresa

EDAD:

EDAD DE LOS PARTICIPANTES		
EDADES	CANTIDAD	%
20 a 25	8	35%
26 a 30	7	30%
31 a 35	3	13%
36 a 40	1	4%
41 a 45	4	17%
46 a 50	0	0%
TOTAL	**23**	100%

Tabla N° 02 Edad de los participantes
Fuente: Elaboración propia (2.011)

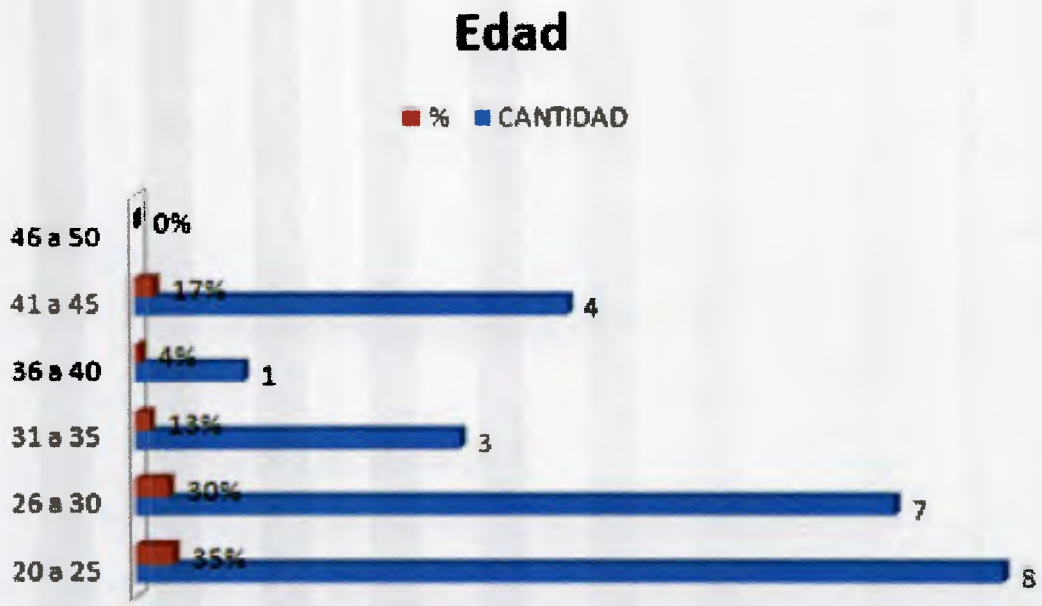


Gráfico N° 01 Distribución de la Muestra por porcentaje según la Edad
Fuente: Elaboración propia (2.011)

Puede observarse que la mayoría de los trabajadores que representan la muestra son jóvenes entre los 20 y 30 años de edad, por lo que se deduce que al no tener experiencias laborales previas de muchos años tienen poco nivel de madurez laboral, esto afecta en la estabilidad que puedan tener en cualquier organización.

NIVEL ACADÉMICO:

NIVELES ACADÉMICOS		
GRADO DE INSTRUCCIÓN	CANTIDAD	%
Bachiller	15	65%
Técnico Superior Universitario	7	30%
Universitario	1	4%
Especialista	0	0%
TOTAL	**23**	100%

Tabla N° 03 Niveles Académicos de los participantes
Fuente: Elaboración propia (2.011)

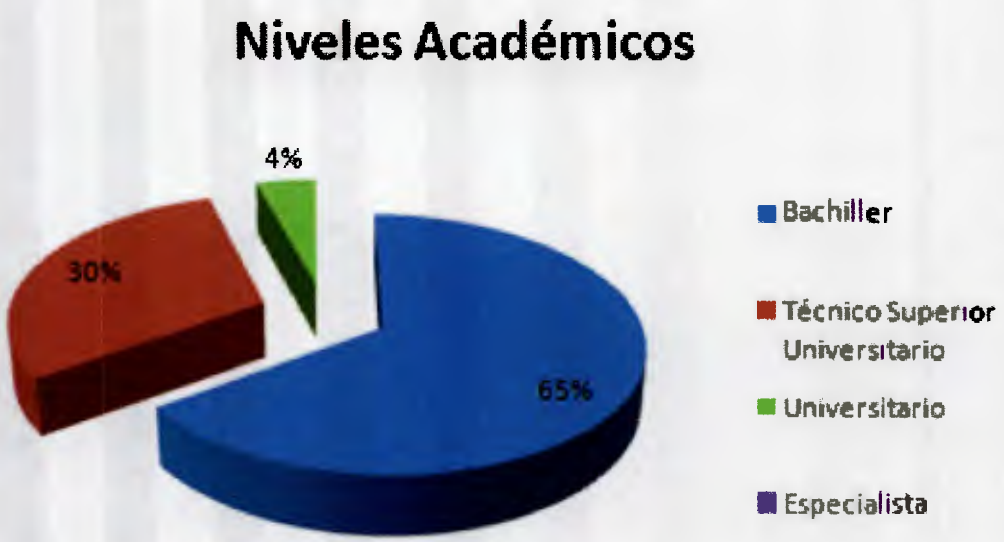


Gráfico N° 02 Distribución de la Muestra por porcentaje según el Nivel Académico
Fuente: Elaboración propia (2.011)

Se puede apreciar que en la distribución de la muestra según sus niveles académicos, más de la mitad de la organización; específicamente un 65% tiene un nivel académico mínimo, es decir Bachilleres. Esta información es muy relevante para la empresa ya que ratifica de alguna manera la percepción acerca del poco nivel de madurez laboral que tienen los empleados y al mismo tiempo le resta valor a la organización ya que no tiene el personal idóneo con los conocimientos técnicos necesarios.

DEPARTAMENTO AL QUE PERTENECEN:

POR AREA DE SERVICIO		
GERENCIAS	N° Empleados	%
Gcia. de Mercadeo	2	9%
Gcia. de Ventas	3	13%
Gcia. de Administración	5	22%
Gcia. de Soporte y Servicio T.	13	57%
TOTAL	**23**	100%

Tabla N° 04 Área de Servicio de los participantes
Fuente: Elaboración propia (2.011)

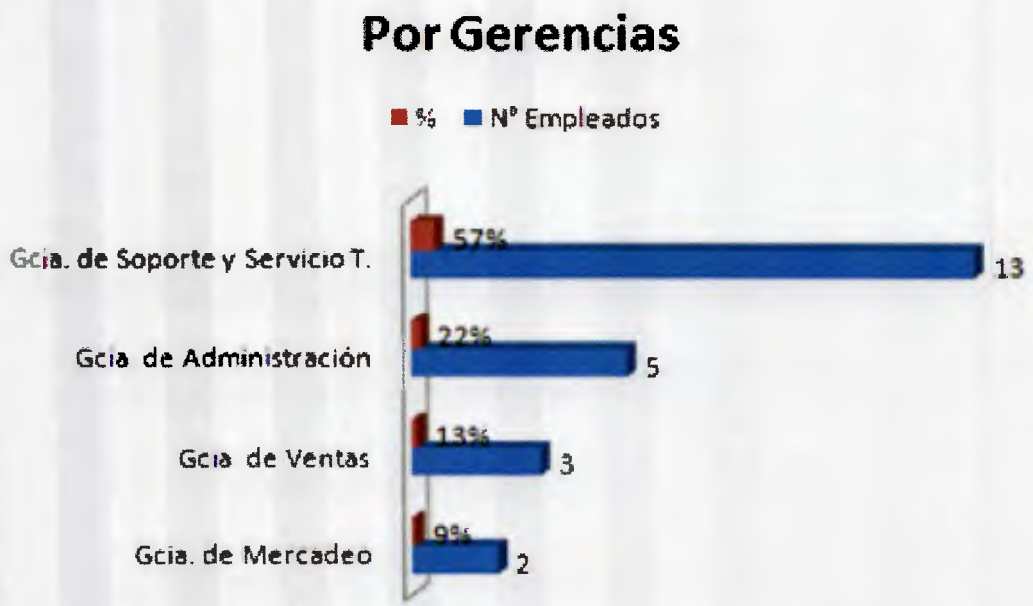


Gráfico N° 03 Distribución de la Muestra por porcentaje según el Departamento al que pertenecen
Fuente: Elaboración propia (2.011)

De acuerdo a los datos obtenidos, podría decirse que la Gerencia de Soporte y Servicio Técnico es el departamento más grande y al mismo tiempo es el área neurálgica de la empresa por la naturaleza de la misma. Corporación Advisor es una empresa dedicada al ramo tecnológico, brindado servicio y soporte técnico; lo que justifica su estructura actual.

ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA:

ANTIGUEDAD DE LOS PARTICIPANTES		
AÑOS SERV.	CANTIDAD	%
Menos de 1 año	10	43%
Hasta 2 años	10	43%
Hasta 3 años	2	9%
Hasta 4 años	1	4%
Más de 5 Años	0	0%
TOTAL	**23**	100%

Tabla N° 05 Antigüedad de los participantes
Fuente: Elaboración propia (2.011)

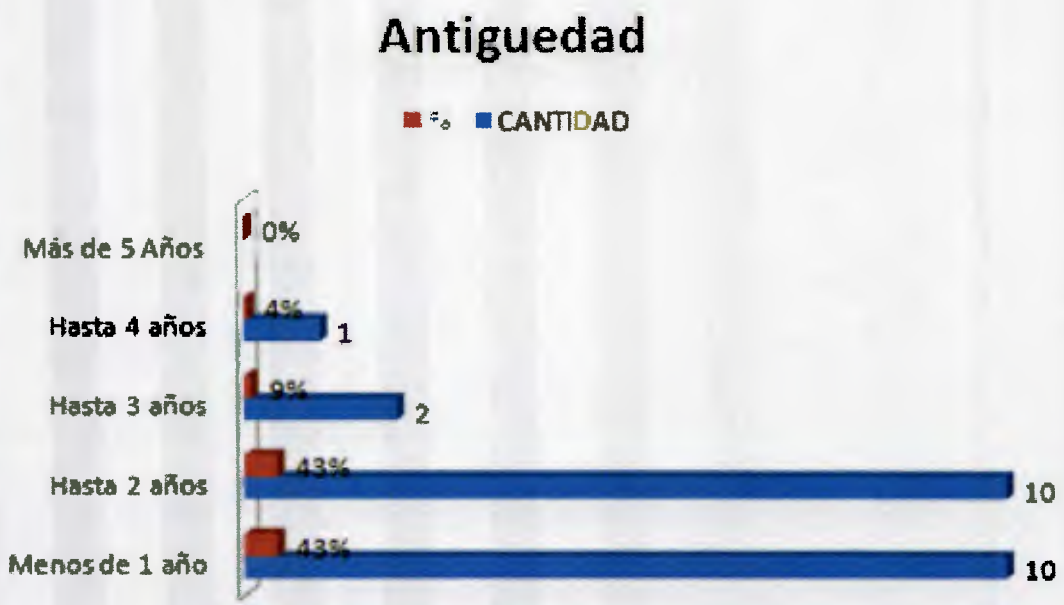


Gráfico N° 04 Distribución de la Muestra por porcentaje según su antigüedad
Fuente: Elaboración propia (2.011)

Puede observarse que la mayoría de los trabajadores no superan los 2 años de antigüedad en la organización. Estos datos podrían tomarse como indicador de la alta rotación de personal que existe en la empresa, ratificando nuevamente las conclusiones a las que hemos llegado en las variables demográficas anteriores.

5.2 Resultados obtenidos: Cuantitativos

A continuación presentamos los resultados obtenidos en cada una de las nueve (09) dimensiones establecidas por Litwin y Stringer en su instrumento, las cuales fueron aplicadas al personal que conforman los siguientes departamentos de Corporación Advisor:

- Mercadeo
- Ventas
- Administración
- Soporte y Servicio Técnico.

En el mismo orden de ideas y con el fin de facilitar el análisis y comprensión de cada una de las dimensiones estudiadas, se establecieron tres (3) niveles de percepción con respecto al Clima Organizacional: deficiente, regular y bueno.

Tales niveles fueron clasificados de acuerdo a los resultados para cada una de las variables establecidas en el instrumento de Litwin y Stringer, y en función de sus porcentajes de respuesta y utilizando una escala del 01 al 100% se clasificaron de la siguiente manera:

NIVEL	DESCRIPCION	INTERVALOS	CODIGO COLOR
Bueno	Sentimiento de los miembros de la organización de un alto nivel de satisfacción con el Clima Organizacional	61% - 100,0%	
Regular	Indica que la dimensión esta en un nivel intermedio en el cual hay aspectos que deben ser mejorados de manera mediata.	41,0% - 60,0%	
Deficiente	Sentimiento de los miembros de la organización de un bajo nivel de satisfacción con el Clima Organizacional	0,0% - 40,0%	

Tabla N° 06 Niveles de Percepción del Clima Organizacional
Fuente: Elaboración propia (2.011)

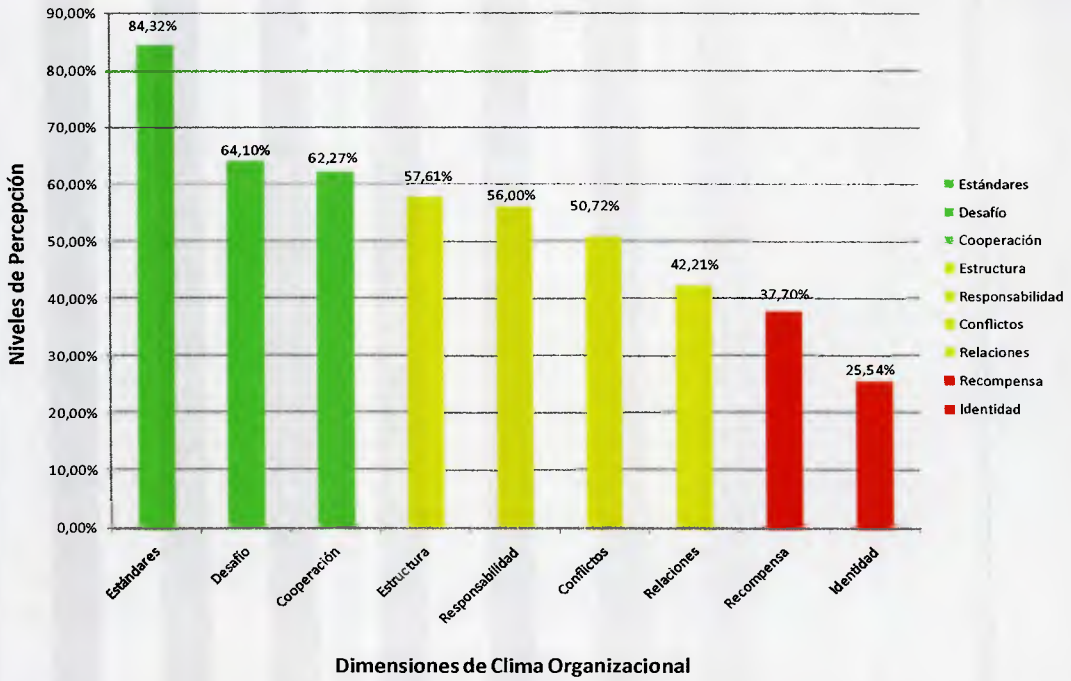


Gráfico N° 05 Estado actual de Corporación Advisor por cada dimensión que conforma el Clima Organizacional
Fuente: Elaboración propia (2.011)

En la Tabla N° 07 y el Gráfico N° 05 se puede observa una marcada diferencia en la percepción que tienen los empleados en cada una de las dimensiones que enmarcan el Clima Organizacional de Corporación Advisor, de acuerdo al modelo de Litwin y Stringer.

Se reflejaron las dimensiones en colores para visualizar aquellas que están dentro de los valores buenos (color verde), aquellas que están en valores regulares y que pueden ser mejoradas en un tiempo mediato (color amarillo) y otras que están en valores críticos y requieren atención inmediata (color rojo) de acuerdo a las prioridades establecidas por la empresa.

5.2.2 Resultados Detallados

A continuación se presentan los resultados obtenidos, tabulados y analizados por cada una de las dimensiones que enmarcan el Clima Organizacional en Corporación Advisor de acuerdo a la percepción de sus empleados, la cual nos permitió elaborar el informe diagnóstico, identificando los puntos fuertes, las áreas de oportunidades de mejora y las fortalezas encontradas. (Ver Anexo C)

5.2.2.1 Resultados Obtenidos en la Dimensión "Estándares"

A continuación presentamos el puntaje obtenido en la dimensión "Estándares" así como su peso porcentual. Esta dimensión midió la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.

Dimensión	Items	RESULTADOS DE LOS ITEMS			
		N° de Encuestados	Puntaje Obtenido	Puntaje Maximo	Promedio %
Estándares	10. En esta Compañía las personas no sienten satisfacción por su desempeño.	23	83	92	90,22
	57. Para progresar en esta Compañía basta con llevarse bien con los empleados antes que tener que demostrar alto rendimiento		81	92	88,04
	2. En esta empresa los niveles de desempeño son exigentes.		85	92	92,39
	29. En esta Compañía existe una preocupación permanente por mejorar el desempeño de los empleados		82	92	89,13
	32. En esta empresa se piensa que si las personas están contentas, la productividad será mayor		54	92	58,70
	44. En esta empresa se presiona continuamente con el fin de motivar la mejora de trabajo de los grupos		75	92	81,52
	62. Nuestra Compañía piensa que todo trabajo es susceptible de ser mejorado		83	92	90,22
				TOTAL DIMENSION	84,32

Tabla N° 08 Análisis de Resultados de la Dimensión "Estándares"
Fuente: Elaboración propia (2.011)

De acuerdo a los niveles establecidos, la dimensión Estándares obtuvo un nivel de percepción de 84,32 % que la ubica dentro de la escala "Buena", lo que significa que los empleados están muy satisfechos con respecto a los ítems evaluados en esta dimensión, acotando:

- Los empleados están conformes con los estándares de desempeño establecidos por la empresa y se sienten satisfechos con su propio desempeño.
- Los empleados están claros que deben demostrar altos niveles de rendimiento si desean progresar a lo largo del tiempo en la compañía.
- La empresa demuestra un alto nivel de preocupación por mejorar el desempeño de sus empleados y por ello suele presionar continuamente a fin de mejorar los mismos.

5.2.2.2 Resultados obtenidos en la dimensión "Cooperación"

A continuación presentamos el puntaje obtenido en la dimensión "Cooperación". Esta dimensión medía el sentimiento de los empleados o miembros de la empresa sobre la ayuda que reciben de parte de los directivos y de otros empleados del grupo, tanto de niveles superiores como inferiores.

Dimensión	Items	RESULTADOS DE LOS ITEMS			
		Nº de Encuestados	Puntaje Obtenido	Puntaje Maximo	Promedio %
Cooperación	31. Es difícil llegar a conocer a las personas de esta Compañía.	23	46	92	50,00
	63. Sentimos que las personas de nuestra Empresa son indiferentes a los demás.		54	92	58,70
	65. La falta de comunicación entre los empleados es una de las características de esta empresa		32	92	34,78
	3. Entre nuestros compañeros prevalece una atmosfera amistosa		65	92	70,65
	35. Nuestra compañía se caracteriza por un clima de trabajo agradable		57	92	61,96
	47. Existe cordialidad en las relaciones entre la Empresa y los empleados		82	92	89,13
	52. No existen tensiones en el ambiente de trabajo de esta Compañía		65	92	70,65
				TOTAL DIMENSION	62,27

Tabla N° 09 Análisis de Resultados de la Dimensión "Cooperación"
Fuente: Elaboración propia (2.011)

De acuerdo a los niveles establecidos, la dimensión Cooperación obtuvo un nivel de percepción de 62,27% puntaje muy cercano al punto promedio entre la escala bueno y regular. Se puede observar que existen factores con un nivel de satisfacción bueno y al mismo tiempo otros factores que deben ser mejorados, entre ellos tenemos:

- La falta de comunicación entre los empleados es una de las características de la empresa, por ello no hay suficiente trabajo en equipo entre sus miembros.
- Los empleados son indiferentes antes los demás más cuando se trata de otros departamentos.
- Solo existe buena relación empresa-empleado ó también llamado patrono-empleado.

5.2.2.3 Resultados obtenidos en la dimensión "Desafío"

A continuación presentamos el puntaje obtenido en la dimensión "Desafío". Esta dimensión midió el sentimiento que tenían los empleados acerca de los desafíos que tenían en sus puestos de trabajo, con riesgos calculados con el fin de lograr los objetivos propuestos.

Dimensión	Items	RESULTADOS DE LOS ITEMS			
		N° de Encuestados	Puntaje Obtenido	Puntaje Maximo	Promedio %
Desafío	22. El mensaje que recibimos de la compañía es que se crece en el largo plazo y que si hacemos las cosas bien, progresaremos en forma lenta pero segura	23	33	92	35,87
	20. Nuestra compañía se ha venido desarrollando porque sabe asumir riesgos calculados		68	92	73,91
	26. En esta Compañía para lograr la máxima efectividad las decisiones se toman con precaución		64	92	69,57
	30. Nuestra empresa es capaz de arriesgarse por una buena idea		63	92	68,48
	50. Esta compañía toma riesgos ocasionales para adelantarse a la competencia		67	92	72,83
				TOTAL DIMENSION	64,1

Tabla N° 10 Análisis de Resultados de la Dimensión "Desafío"
Fuente: Elaboración propia (2.011)

De acuerdo a los niveles establecidos, la dimensión Desafío obtuvo un nivel de percepción de 64,1 % que la ubica dentro de la escala "Bueno", observando aspectos positivos como los siguientes:

- Las decisiones son tomadas con precaución.
- Se asumen riesgos ocasionales para adelantarse a la competencia.
- La empresa sabe asumir riesgos controlados y calculados.
- La empresa es capaz de arriesgarse por una buena idea, sin embargo el mensaje que reciben los empleados es que su crecimiento en la empresa es lento.

5.2.2.4 Resultados obtenidos en la dimensión "Estructura"

A continuación presentamos el puntaje obtenido en la dimensión "Estructura". La misma midió la percepción que tenían los empleados acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a los que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo diario.

Dimensión	Items	RESULTADOS DE LOS ITEMS			
		N° de Encuestados	Puntaje Obtenido	Puntaje Maximo	Promedio %
Estructura	17. Nuestra productividad (eficiencia) se ve afectada por la falta de organización.	23	25	92	27,17
	24. En esta empresa los excesivos trámites hacen difícil que las nuevas ideas se aprecien.		45	92	48,91
	34. En esta empresa el exceso de reglas y procedimientos dificultan que las nuevas ideas se puedan aplicar.		31	92	33,70
	37. Esta Compañía no se interesa por aplicar autoridad.		82	92	89,13
	39. Esta Compañía no se interesa por conocer cómo funcionan los aspectos no formales de la misma.		75	92	81,52
	43. La falta de planificación perjudica la productividad en nuestra Compañía.		26	92	28,26
	51. En esta Empresa no está claro quien tiene la autoridad formal para tomar una decisión .		62	92	67,39
	58. En las diversas unidades en las cuales me he desempeñado en esta organización no he estado seguro de quien era exactamente el jefe.		71	92	77,17
	7. En esta empresa las tareas están claramente definidas.		62	92	67,39
	13. Las políticas de esta Compañía son conocidas en forma clara y precisa.		62	92	67,39
	15. En esta compañía los trámites (papeleo) se han reducido al mínimo.		62	92	67,39
	21. En esta empresa las tareas están diseñadas en forma lógica, clara y precisa.		28	92	30,43
	38. La Empresa agrupa las personas adecuadas para hacer cada trabajo.		64	92	69,57
	49. La estructura organizativa y los organigramas que la representan son ampliamente conocidos por los miembros de la empresa.		47	92	51,09
				TOTAL DIMENSION	57,61

Tabla N° 11 Análisis de Resultados de la Dimensión "Estructura"
Fuente: Elaboración propia (2.011)

De acuerdo a los niveles establecidos, la dimensión Estructura obtuvo un nivel de percepción de 57,61% que la ubica dentro de la escala "Regular". En su mayoría los resultados fueron positivos pero también tienen con ciertos aspectos que deben ser mejorados en mediano plazo a fin de mejorar el clima organizacional en lo que respecta a esta dimensión, entre los que podemos citar:

- Existe falta de organización y planificación por parte de la empresa.
- Las tareas de cada empleado no estaban definidas de forma clara y precisa
- Los empleados no tenían conocimiento de la estructura formal de la empresa, sin embargo estaba claro quién representaba la máxima autoridad en la compañía, es decir la figura del Gerente General.

- Los empleados recibían órdenes en paralelo de distintas personas sin tener claro quién era el jefe del área.

5.2.2.5 Resultados obtenidos en la dimensión "Responsabilidad"

A continuación presentamos el puntaje obtenido en la dimensión "Responsabilidad". Se midió el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo.

Dimensión	Items	RESULTADOS DE LOS ITEMS			
		Nº de Encuestados	Puntaje Obtenido	Puntaje Maximo	Promedio %
Responsabilidad	1. En esta compañía no se confia en los criterios de los empleados; todo debe ser chequeado.	23	62	92	67,39
	5. En esta empresa usted no saldrá adelante a menos que tome la iniciativa de hacer las cosas por si mismo.		47	92	51,09
	11. En esta empresa el concepto de supervisión se limita a establecer planes generales que deben seguir los supervisados		31	92	33,70
	16. La empresa no ve bien a quienes tienen que pedir ayuda para chequear todo cuanto hacen.		52	92	56,52
	41. Las personas en esta Compañía no asumen su verdadera responsabilidad.		54	92	58,70
	46. La filosofía de esta Compañía enfatiza que las personas deben resolver sus problemas por sí mismos.		24	92	26,09
	53. En esta empresa cuando alguien comete un error no asume su responsabilidad.		63	92	68,48
	4. En esta compañía se permite a los supervisores delegar la responsabilidad por el trabajo.		66	92	71,74
	42. La Empresa nos estimula a seguir adelante cuando pensamos que tenemos visión correcta del asunto		65	92	70,65
				TOTAL DIMENSION	56,0

Tabla N° 12 Análisis de Resultados de la Dimensión "Responsabilidad"
Fuente: Elaboración propia (2.011)

De acuerdo a los niveles establecidos, la dimensión Responsabilidad obtuvo un nivel de percepción de 56,0% que la ubica dentro de la escala "Regular". Aún cuando existe un alto nivel de autonomía en cada puesto de trabajo, los niveles de supervisión ejercidos no son constantes y delegan sobre el empleado todo el peso de responsabilidad. Los siguientes aspectos deben ser mejorados a mediano plazo:

- Nivel de supervisión limitado, esperan que los empleados resuelvan los problemas por sí mismos.

- La empresa no ve bien a quienes piden ayuda para hacer su trabajo.
- La empresa confía demasiado en el criterio de sus empleados y por ello los estimulan a seguir adelante.

5.2.2.6 Resultados obtenidos en la dimensión "Conflictos"

A continuación presentamos el puntaje obtenido en la dimensión "conflictos", la cual midió el sentimiento de los miembros de aceptar opiniones discrepantes y no temer enfrentar y solventar los problemas tan pronto surjan.

Dimensión	Items	RESULTADOS DE LOS ITEMS			
		N° de Encuestados	Puntaje Obtenido	Puntaje Maximo	Promedio %
Conflictos	19. En esta empresa evitar los desacuerdos causa buena impresión	23	32	92	34,78
	40. La Empresa actual considera que la competencia entre diversas unidades es saludable		47	92	51,09
	59. En esta empresa evitar discusiones abiertas es una forma de causar buena impresión		47	92	51,09
	14. En esta empresa aclarar los conflictos produce beneficios en el desarrollo de nuestras carreras		46	92	50,00
	36. En las reuniones de trabajo de esta Empresa la meta es llegar a decisiones rápidas evitando el desacuerdo		73	92	79,35
	56. En esta empresa se estimula a la gente a decir lo que piensa aunque ello signifique estar en desacuerdo con los jefes		35	92	38,04
				TOTAL DIMENSION	50,72

Tabla N° 13 Análisis de Resultados de la Dimensión "Conflictos"
Fuente: Elaboración propia (2.011)

De acuerdo a los niveles establecidos, la dimensión conflictos obtuvo un nivel de percepción de 52,72 % que la ubica dentro de la escala "Regular" observando un nivel de satisfacción muy bajo, lo que quiere decir que la empresa no sabe enfrentar y solventar los conflictos en el momento oportuno, detectando:

- Se evita estimular a los empleados a decir lo que piensan
- Existe competencia entre los miembros de distintos departamentos
- Evitan caer en desacuerdos para causar buena impresión

5.2.2.7 Resultados obtenidos en la dimensión "Relaciones"

A continuación el puntaje obtenido en la dimensión "relaciones", la cual midió la percepción de los miembros acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales entre ellos.

Dimensión	Items	RESULTADOS DE LOS ITEMS			
		Nº de Encuestados	Puntaje Obtenido	Puntaje Maximo	Promedio %
Relaciones	8 En esta compañía las personas no tienen confianza entre ellas.	23	36	92	39,13
	12. En este trabajo si usted comete un error, esto le resta simpatía ante sus superiores.		17	92	18,48
	9 En esta empresa cuento con el apoyo de mis compañeros cuando se me asigna un trabajo dificil.		64	92	69,57
	25. La Empresa se esfuerza por hablar con usted acerca de su desarrollo profesional dentro de la Compañía.		23	92	25,00
	28. Cuando se me asigna un trabajo dificil puedo contar con la asistencia de mi jefe.		66	92	71,74
	48. La filosofia de nuestra Compañía enfatiza la importancia del factor humano (Ejemplo: saber como se sienten las personas).		27	92	29,35
				TOTAL DIMENSION	42,21

Tabla N° 14 Análisis de Resultados de la Dimensión "Relaciones"
Fuente: Elaboración propia (2.011)

De acuerdo a los niveles establecidos, la dimensión relaciones obtuvo un nivel de percepción de 42,21 % que la ubica igualmente dentro del rango "Regular" pero con un marcado nivel de insatisfacción debido a la falta de comunicación entre compañeros de trabajo e interdepartamental, observando:

- La compañía no le da importancia al factor humano.
- La empresa no habla con el empleado sobre su posible plan de carrera.
- No hay confianza entre los propios compañeros de trabajo.
- Solamente cuando hay un trabajo específico o muy difícil los compañeros o el jefe brindan apoyo
- Es mal visto por el supervisor el empleado que comete errores.
- Los jefes no tienen suficiente comunicación con los empleados que conforman sus equipos de trabajo.

5.2.2.8 Resultados obtenidos en la dimensión "Recompensa"

A continuación el puntaje obtenido en la dimensión "recompensa". Esta dimensión corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Representa la medida en que le empresa utiliza más la recompensa que el castigo.

Dimensión	Items	RESULTADOS DE LOS ITEMS			
		N° de Encuestados	Puntaje Obtenido	Puntaje Maximo	Promedio %
Recompensa	33. En esta Compañía las críticas y las amenazas son más frecuentes que las recompensas	23	31	92	33,70
	61. En esta Empresa si usted comete un error con seguridad b amonestarán		24	92	26,09
	6. En esta compañía las recompensas se otorgan en proporción a la excelencia del desempeño en el trabajo		48	92	52,17
	18. En la compañía el trabajo bien hecho es debidamente recompensado		36	92	39,13
	27. En esta empresa existe entre los empleados un marcado espíritu de crítica		50	92	54,35
	54. En nuestro trabajo se prefiere reconocer y recompensar antes que criticar		24	92	26,09
	64. En esta Compañía existe un sistema de promoción que facilita el ascenso a los mejores		30	92	32,61
				TOTAL DIMENSION	37,7

Tabla N° 15 Análisis de Resultados de la Dimensión "Recompensa"
Fuente: Elaboración propia (2.011)

De acuerdo a los niveles establecidos, la dimensión recompensa obtuvo un nivel de percepción de 37,7% que la ubica dentro del rango "Deficiente". En su mayoría los resultados fueron negativos y deben ser solventados de manera inmediata a fin de mejorar el clima organizacional en lo que respecta a esta dimensión, entre los que podemos citar:

- Las críticas y las amenazas son más frecuentes que las recompensas recibidas.
- El empleado es usualmente sancionado por cometer errores más no recompensado por un buen trabajo.

- Prefieren criticar antes que reconocer y recompensar y en aquellos casos donde hay una recompensa ésta no va acorde a los logros de cada empleado.
- No existe un sistema de promoción interna para los empleados que incentive el crecimiento profesional durante su desarrollo en la empresa.

5.2.2.9 Resultados obtenidos en la dimensión "Identidad"

A continuación se presenta el puntaje obtenido en la dimensión "identidad". Esta dimensión midió el sentimiento de pertenencia a la organización y el querer compartir los objetivos personales con los de la empresa.

Dimensión	Items	RESULTADOS DE LOS ITEMS			
		N° de Encuestados	Puntaje Obtenido	Puntaje Maximo	Promedio %
Identidad	45. No hay muchas evidencias de lealtad personal hacia la empresa .	23	15	92	16,30
	60. En esta Compañía la gente se preocupa solo por sus propios intereses.		18	92	19,57
	23. La gente se siente orgullosa de pertenecer a esta empresa.		49	92	53,26
	55. Siento que soy miembro de un compañía que funciona bien.		12	92	13,04
				TOTAL DIMENSION	25,54

Tabla N° 16 Análisis de Resultados de la Dimensión "Identidad"
Fuente: Elaboración propia (2.011)

De acuerdo a los niveles establecidos, la dimensión recompensa obtuvo un nivel de percepción de 25,54% que la ubica dentro de la escala "Deficiente", con el valor más bajo de todas las dimensiones estudiadas, lo que significa que está en un nivel crítico y requiere atención inmediata por parte de la empresa, observando:

- No hay identidad organizacional del empleado hacia la empresa.
- Los empleados solo se preocupan por sus propios intereses.
- Los empleados sienten que la empresa no funciona bien.
- Los empleados no se sienten orgullosos de pertenecer a la compañía.

CAPITULO VI

Conclusiones y Recomendaciones

6.1 Conclusiones

Una vez realizada la investigación diagnóstica del Clima Organizacional de Corporación Advisor, podemos concluir de forma general que las percepciones de la mayoría de los empleados sobre cada una de las dimensiones evaluadas estaban por encima del 50 % de satisfacción; lo que significaba que había un buen Clima Organizacional en líneas generales pero con debilidades muy marcadas especialmente en 3 dimensiones: identidad, recompensa y relaciones.

La dimensión identidad es una de las más críticas en cuanto a resultados, sus valores son el reflejo de una ausencia casi total de pertenencia a la organización y que en la práctica se ve comprobada con el alto nivel de rotación que tiene la empresa y el poco tiempo de antigüedad que tienen sus empleados actuales. Por ende esta dimensión es la que tiene la mayor prioridad al momento de tomar acciones para una futura intervención organizacional.

De la misma manera la dimensión recompensa reflejo un alto nivel de insatisfacción debido a la falta de sistema justo de remuneración. Es importante resaltar que la remuneración aunada a los beneficios que la empresa pueda brindar se convierte en un poderoso factor motivador para el empleado, debido a la vinculación directa e indirecta con la satisfacción de ciertas necesidades y al mismo tiempo la empresa logra atraer buenos profesionales y retener a los empleados más valiosos.

Con respecto a la tercera y última dimensión con los valores más bajos de satisfacción obtenidos en el presente estudio; las relaciones no son menos importantes. Por más que los empleados tengan una buena formación profesional y

un currículum envidiable, si no tienen un buen vínculo y relaciones con sus compañeros de trabajo seguramente existirán problemas que repercutirán en el desempeño, por ello se debe intentar tener la mejor relación entre compañeros, ser solidarios, demostrar interés por los problemas de sus paralelos, participar activamente en las conversaciones y lograr así un buen ambiente saludable y amistoso.

6.2 Recomendaciones

De acuerdo a los resultados que arrojo el estudio diagnóstico del Clima Organizacional en Corporación Advisor y basándonos en los resultados de las dimensiones más críticas se recomienda:

Identidad:

- Realizar una revisión de su Misión, Visión y Valores para que la empresa alineé su estructura interna y le de rumbo e identidad a la organización.

- Realizar una re inducción a todo el personal para refrescar la misión, visión y valores de la empresa a fin de que las mismas sean compartidas por todos los empleados y por ende se sientan identificados.

- Realizar una revisión de las políticas, normas y procedimientos existentes en la empresa a fin de informar y orientar la conducta de los integrantes de la empresa unificando los criterios de desempeño y curso de acción que deberán seguirse para cumplir con los objetivos trazados.

Recompensa:

- Dar cumplimiento a los beneficios mínimos establecidos en la Ley.

- Establecer procesos de evaluación de desempeño en base a objetivos, que permite determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y establecer planes de mejora. Cuando este proceso se realiza adecuadamente, no solo se le hace saber a los miembros de la empresa cual es su nivel de cumplimiento, sino que influye al mismo tiempo en su nivel futuro de esfuerzo y en desempeño correcto de las tareas. Al mismo tiempo la empresa en base a los resultados obtenidos de dicha evaluación puede tomar decisiones sobre promociones, ascensos, aumentos salariales, entre otros.

- Hacer una revisión de los beneficios actuales que ofrece la organización e implementar políticas asociadas a ello.

- Establecer un sistema de remuneración variable, de esta manera estimula el rendimiento individual y colectivo vinculando determinadas recompensas a la consecución de ciertas metas u objetivos de la empresa, reforzando la conducta de los empleados hacia mayores cuotas de rendimiento.

Relaciones:

- Reforzar el trabajo en equipo, la integración y la comunicación entre todos los empleados de la compañía ya que son factores importantes que permiten establecer un clima organizacional armonioso

- Establecer un plan anual de adiestramiento que involucre a todos los equipos de la organización, estimulando de esta manera la adquisición de conocimientos, habilidades y competencias que respondan a las necesidades críticas, presentes y futuras de la empresa.

REFERENCIAS

Abdellah FG, Levine E. (1994) *Preparing Nursing Research for the 21 st Century. Evolution. Methodologies,* New York. Chalges. Springer.

Arias, Fidias G. (1999*)*. El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica. (4ª ed.). Caracas: Editorial Episteme.

Arias, F. (2006). El Proyecto de Investigación. Introducción a la *Metodología Científica. Quinta Editorial. Caracas. Editorial Episteme.*

Arias Galicia, Fernando (1994). *Administración de Recursos Humanos.* México. Edt. Trillas.

Balestrini, Mirian. (1997). *Como se Elabora un Proyecto de Investigación.* Venezuela. Gráficos Litocentro.

Brito, J. (2001). *Intervención Diagnóstica del Clima Organizacional de Unisys de Venezuela.* Trabajo de Especialización en Desarrollo Organizacional, no publicada, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Burke, W. (1994) *Dimensión Normativa.* Addison Wesley.

Centrella, C. (2007). *Diagnóstico de satisfacción laboral y de calidad de servicio al cliente interno en la empresa ente, Generación de tecnología, C.A.* Trabajo de especialización, Magister en Relaciones Industriales, no publicada, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Ferrer, Luis. (1998). *Desarrollo Organizacional.* Trillas.

French, W. y Bell, C. (1996): *Desarrollo Organizacional: Aportaciones de las Ciencias de la Conducta para el Mejoramiento de la Conducta.* México: Prentice Hall.

Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2003). *Metodología de la Investigación..* Caracas : McGrawHill.

Hernández, S. (2004). *Metodología de la Investigación.* Caracas, Interamericana.

Kerlinger, F. and Lee,H. (2002). *Investigación del Comportamiento. 4ta. Edic. dministración de Recursos Humanos.* México. Mc. Graw Hill.

Kolb, D., Rubin, I., y Mc. Intyrc, J. (1977). *Psicologías de las Organizaciones: Problemas Contemporáneos. México. Ed. Prentice- Hall Hispanoaméricana, S,A.*

Koys D.J. y Decosttis, T.A. (1991). *Inductive Measures of Psychological Climate.* Human Relations.

Leonard, Willian. (1977) *Auditoría Administrativa. Evaluación de los Métodos y Eficiencia Administrativa.* México, Diana.

Nyisztor, J. (1995). Diseño y Apliación de un Modelo de Clima Organizacional. *Estudio de un caso.* Trabajo de especialización en Relaciones Industriales, no publicada, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Pérez, R. (1995). *Estudio de la Relación entre el Clima Organizacional según el Modelo de Litwin y Stringer y algunas características de la Fuerza Laboral en una empresa Industrial Venezolana.* Trabajo especial de grado, Título de Licenciado en Psicología, no publicada, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Pfiffner, J. Y Sherwood F. (1977). *Organización Administrativa.* México: Herrero Hermanos Sucesores.

Pozo, F. (1979). *La Dirección por Sistemas.* México: Limusa.

Sabino, C. (2000). *El proceso de investigación.* Caracas, Edit. Panapo

Spencer, Milton (1993) *Economía Contemporánea.* Barcelona.

Schneider, B. (1975) *Organizational climates: An easy.* Persomel Psychology.

Schneider, B. y Reichers, A.E. (1983) *On the etiology of climates.* Personnel Psychology.

Yáber, G., y Valarino, E. (2010). *Metodología de la Investigación. Paso a Paso.* México. Editorial Trillas.

Páginas Web:

http://www.advisor.com.ve (visitada el 12.10.10)

ANEXOS

ANEXO “A”

INSTRUMENTO DE LITWIN Y STRINGER

1. Administración del cuestionario.

Instrucciones:

- Este estudio está dirigido a obtener sus percepciones y opiniones sobre una variedad de temas relacionados con Corporación Advisor.
- Por favor responda a cada afirmación **desde su propio punto de vista**. No responda pensando en lo que cree que piensan u opinan otras personas. No hay respuestas correctas o incorrectas.
- Para cada afirmación, **circule el número** que mejor representa su propia opinión. Por favor contestar todas las preguntas. Sólo queremos saber su opinión. En una de las preguntas se le pedirá que escriba la respuesta.
- **Para garantizar completamente la confidencialidad, las respuestas del cuestionario van directamente a Estratego Consultores,** la compañía externa seleccionada por Corporación Advisor para llevar a cabo este estudio. Estratego Consultores tabulará las respuestas y luego proveerá un reporte final consolidado a Corporación Advisor. **Ningún resultado individual será reportado, solamente resultados colectivos.**
- **Cuando halla terminado de contestar el cuestionario por favor entregarlo al representante que atiende esta sesión.**

¡ Gracias por su ayuda !

	Absolutamente en desacuerdo	Moderado desacuerdo	Ni acuerdo ni en desacuerdo	Moderado acuerdo	Absolutamente de acuerdo
1. En esta compañía no se confía en los criterios de los empleados; todo debe ser chequeado.....	1	2	3	4	5
2. En esta empresa los niveles de desempeño son exigentes.	1	2	3	4	5
3. Entre nuestros compañeros prevalece una atmosfera amistosa	1	2	3	4	5
4. En esta compañía se permite a los supervisores la responsabilidad por el trabajo.....	1	2	3	4	5
5. En esta empresa usted no saldrá adelante a menos que tome la iniciativa de hacer las cosas por si mismo	1	2	3	4	5
6. En esta compañía las recompensas se otorgan en proporción a la excelencia del desempeño en el trabajo	1	2	3	4	5
7. En esta empresa las tareas están claramente definidas	1	2	3	4	5
8. En esta compañía las personas no tienen confianza entre ellas	1	2	3	4	5
9. En esta empresa cuento con el apoyo de mis compañeros cuando se me asigna un trabajo difícil. ...	1	2	3	4	5
10. En esta Compañía las personas no sienten satisfacción por su desempeño.....	1	2	3	4	5
11. En esta empresa el concepto de supervisión se limita a establecer planes generales que deben seguir los supervisados.....	1	2	3	4	5
12. En este trabajo si usted comete un error, esto le resta simpatía ante sus superiores.....	1	2	3	4	5
13. Las políticas de esta Compañía son conocidas en forma clara y precisa....	1	2	3	4	5
14. En esta empresa aclarar los conflictos produce beneficios en el desarrollo de nuestras carreras	1	2	3	4	5
15. En esta compañía los trámites (papeleo) se han reducido al mínimo	1	2	3	4	5
16. La empresa no ve bien a quienes tienen que pedir ayuda para chequear todo cuanto hacen	1	2	3	4	5
17. Nuestra productividad (eficiencia) se ve afectada por la falta de organización.....	1	2	3	4	5

	Absolutamente en desacuerdo	Moderado desacuerdo	Ni acuerdo ni en desacuerdo	Moderado acuerdo	Absolutamente de acuerdo
18. En la compañía el trabajo bien hecho es debidamente recompensado	1	2	3	4	5
	1				
19. En esta empresa evitar los desacuerdos causa buena impresión		2	3	4	5
20. Nuestra compañía se ha venido desarrollando porque sabe corregir riesgos calculados	1	2	3	4	5
21. En esta empresa las tareas están diseñadas en forma lógica, clara y precisa	1	2	3	4	5
22. El mensaje que recibimos de la compañía es que se cree en el largo plazo y que si hacemos las cosas bien, progresaremos en forma lenta pero segura	1	2	3	4	5
23. La gente se siente orgullosa de pertenecer a esta empresa	1	2	3	4	5
24. En esta empresa los excesivos trámites hacen difícil que las nuevas ideas se aprecien	1	2	3	4	5
25. La Empresa se esfuerza por hablar con usted acerca de su desarrollo profesional dentro de la Compañía ...	1	2	3	4	5
26. En esta Compañía para lograr la máxima efectividad las decisiones se toman con precaución.....	1	2	3	4	5
27. En esta empresa existe entre los empleados un marcado espíritu de crítica	1	2	3	4	5
28. Cuando se me asigna un trabajo difícil puedo contar con la asistencia de mi jefe	1	2	3	4	5
29. En esta Compañía existe una preocupación permanente por mejorar el desempeño de los empleados	1	2	3	4	5
30. Nuestra empresa es capaz de arriesgarse por una buena idea	1	2	3	4	5
31. Es difícil llegar a conocer a las personas de esta Compañía	1	2	3	4	5
32. En esta empresa se piensa que si las personas están contentas, la productividad será mayor	1	2	3	4	5
33. En esta Compañía las críticas y las amenazas son más frecuentes que las recompensas	1	2	3	4	5
34. En esta empresa el exceso de reglas y procedimientos dificultan que las nuevas ideas se puedan aplicar	1	2	3	4	5
35. Nuestra compañía se caracteriza por un clima de trabajo agradable	1	2	3	4	5

	1	2	3	4	5
36. En las reuniones de trabajo de esta Empresa la meta es llegar a decisiones rápidas evitando el desacuerdo					
	Absolutamente en desacuerdo	**Moderado desacuerdo**	**Ni acuerdo ni en desacuerdo**	**Moderado acuerdo**	**Absolutamente de acuerdo**
37. Esta Compañía no se interesa por aplicar autoridad ...	1	2	3	4	5
38. La Empresa agrupa las personas adecuadas para hacer cada trabajo	1	2	3	4	5
39. Esta Compañía no se interesa por conocer cómo funcionan los aspectos no formales de la misma	1	2	3	4	5
40. La Empresa actual considera que la competencia entre diversas unidades es saludable	1	2	3	4	5
41. Las personas en esta Compañía no asumen su verdadera responsabilidad	1	2	3	4	5
42. La Empresa nos estimula a seguir adelante cuando pensamos que tenemos visión correcta del asunto	1	2	3	4	5
43. La falta de planificación perjudica la productividad en nuestra Compañía	1	2	3	4	5
44. En esta empresa se presiona continuamente con el fin de motivar la mejora de trabajo de los grupos	1	2	3	4	5
45. No hay muchas evidencias de lealtad personal hacia la empresa	1	2	3	4	5
46. La filosofía de esta Compañía enfatiza que las personas deben resolver sus problemas por sí mismos	1	2	3	4	5
47. Existe cordialidad en las relaciones entre la Empresa y los empleados	1	2	3	4	5
48. La filosofía de nuestra Compañía enfatiza la importancia del factor humano (Ejemplo: saber como se sienten las personas)	1	2	3	4	5
49. La estructura organizativa y los organigramas que la representan son ampliamente conocidos por los miembros de la empresa	1	2	3	4	5
50. Esta compañía toma riesgos ocasionales para adelantarse a la competencia	1	2	3	4	5
51. En Empresa no está claro quien tiene la autoridad formal para tomar una decisión	1	2	3	4	5
52. No existen tensiones en el ambiente de trabajo de esta Compañía	1	2	3	4	5
53. En esta empresa cuando alguien comete un error no asume su responsabilidad	1	2	3	4	5
54. En nuestro trabajo se prefiere reconocer y recompensar antes que criticar	1	2	3	4	5

	1	2	3	4	5
	Absolutamente en desacuerdo	**Moderado desacuerdo**	**Ni acuerdo ni en desacuerdo**	**Moderado acuerdo**	**Absolutamente de acuerdo**
55. Siento que soy miembro de un compañía que funciona bien					
56. En esta empresa se estimula a la gente a decir lo que piensa aunque ello signifique estar en desacuerdo con los jefes	1	2	3	4	5
57. Para progresar en esta Compañía basta con llevarse bien con los empleados antes que tener que demostrar alto rendimiento	1	2	3	4	5
58. En las diversas unidades en las cuales me he desempeñado en esta organización no he estado seguro de quien era exactamente el jefe	1	2	3	4	5
59. En esta empresa evitar discusiones abiertas es una forma de causar buena impresión	1	2	3	4	5
60. En esta Compañía la gente se preocupa solo por sus propios intereses	1	2	3	4	5
61. En esta Empresa si usted comete un error con seguridad lo amonestarán	1	2	3	4	5
62. Nuestra Compañía piensa que todo trabajo es susceptible de ser mejorado	1	2	3	4	5
63. Sentimos que las personas de nuestra Empresa son indiferentes a los demás	1	2	3	4	5
64. En esta Compañía existe un sistema de promoción que facilita el ascenso a los mejores	1	2	3	4	5
65. La falta de comunicación entre los empleados es una de las características de esta empresa	1	2	3	4	5

COMENTARIOS

Provea **una** sugerencia que ayudaría a Corporación Advisor a ser una mejor compañía *(Escriba su respuesta en el espacio abajo provisto)*

ACERCA DE TI

Por favor conteste las siguientes preguntas para que nos ayuden a determinar las diferentes opiniones de los diferentes grupos de empleados. **Las respuestas a estas preguntas no serán usadas para identificar individuos.** *(Por favor marque un número para cada pregunta)*

1. Soy *(identifique su rol):*

Asistente..... 1
Analista..... 2
Especialista..... 3
Técnico..... 4
Ejecutivo..... 5
Jefe..... 6
Gerente..... 7
Otro..... 8

2. Pertenezco al siguiente Departamento:

Marketing..... 1
Administración..... 2
Soporte y Servicio Técnico..... 3
Ventas..... 4
Operaciones..... 5
Otros..... 6

3. Antigüedad en la compañía

Menos de 1 año..... 1
Más de 1 pero menos de 5 años..... 2
Más de 5 pero menos de 10 años..... 3
Más de 10 pero menos de 15 años..... 4
15 años..... 5

5. Estoy en el siguiente grupo de edad:

Menos de 25..... 1
25-34..... 2
35-44..... 3
45-54..... 4
55 o más..... 5

6. Sexo:

Masculino..... 1
Femenino..... 2

ANEXO “B”

PROPUESTA DE DIAGNÓSTICO ENTREGADA AL CLIENTE: CORPORACIÓN ADVISOR

Caracas, 01 de Noviembre de 2010

Sres.: **CORPORACIÓN ADVISOR**

Atención: **Sr. Ramón Mora**
Gerente General

Asunto: Propuesta de elaboración de Proyecto de Consultoría para realizar un Diagnóstico de Clima Organizacional de la empresa CORPORACION ADVISOR.

Estimado Sr. Ramón:

En base a la reunión inicial sostenida con Uds., le presentamos el alcance de nuestra propuesta de servicio; la cual contiene la descripción de la situación inicial, en la cual se identifican las expectativas del cliente y las variables del contexto situacional actual de CORPORACION ADVISOR, así como las fases que se consideran convenientes para la implementación de la metodología, la secuencia de actividades y las condiciones generales y económicas del proyecto, igualmente se anexa el resumen curricular del equipo consultor.

La propuesta de trabajo se ajustará a los términos definidos. Para ello, se trabajará sobre una revisión histórica de CORPORACION ADVISOR y una consulta a los empleados sobre las percepciones que tienen sobre su trabajo actual, considerando el rol que tienen dentro de la misma. Esta información será fundamental para la definición del Clima Organizacional. Este enfoque es considerado como preliminar y futuros cambios pueden ser integrados.

Lic. Carolina Blancacho
Consultor

Lic. Dulce Figueroa
Consultor

Corporación ADVISOR
Corporación Integral
RIF: J-30278587-8

1/11/2010

I. DESCRIPCION DE LA SITUACION

Según nuestro entendimiento, y de acuerdo a las conversaciones que hemos sostenido con ustedes, podemos resumir que la empresa CORPORACION ADVISOR como parte de su estrategia de mejoramiento continuo, desea evaluar algunos aspectos como trabajo en equipo, liderazgo, relaciones y cooperación entre departamentos e identidad organizacional.

Adicionalmente desea validar la manera como están organizados, el rol y las responsabilidades del equipo, identificando así los ajustes necesarios que permitan adecuar a las personas dentro del área donde mejor puedan contribuir y con ello mejorar la calidad de servicio dado a sus clientes.

II. OBJETIVOS Y ALCANCE

OBJETIVOS

1. Realizar un diagnóstico de la situación actual de CORPORACION ADVISOR, caracterizando los elementos del clima organizacional bajo el Modelo de Litwin y Stinger donde se evalúan nueve dimensiones que explicarían el clima existente en la empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización como: estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad.

2. Definir un plan de acción con base en los resultados del diagnóstico, las brechas existentes percibidas por los empleados y la estrategia planteada basada en las dimensiones del estudio.

ALCANCE

El estudio solicitado se hará extensivo a una población de trabajadores, con las siguientes características:

- Universo compuesto por 38 trabajadores.

- Se analizará la necesidad de aplicar los cuestionarios de forma presencial, utilizando un formato físico para la recolección de información.

- Se sugiere disponer de un Facilitador Interno que apoye en la coordinación de la administración del instrumento en las diferentes dependencias de la empresa.

III. METODOLOGIA

En el presente proyecto se empleará el Modelo de Investigación Activa, dado que se recolectará sistemáticamente información con relación al clima organizacional en la empresa CORPORACION ADVISOR, con el objetivo de diagnosticar posibles oportunidades de mejora.

En una fase posterior se establecerán los Objetivos de Cambio de acuerdo a las oportunidades de mejora diagnosticadas, para luego elaborar un Plan de Acción a fin de efectuar los cambios y ajustes que se consideren pertinentes. Los pasos de esta Investigación Activa se pueden resumir en cuatro (4) fases necesarias para la aplicación del *Modelo de Clima Organizacional,* desarrollada por Litwin y Stinger(1978):

- Diseño de la Estrategia de Medición;

- Administración del Instrumento;

- Análisis de la Data

- Presentación del Reporte de Resultados y Recomendaciones

IV. PRODUCTOS Y RESULTADOS

El producto que se dará como resultado del presente proyecto será el informe de diagnóstico organizacional sobre el clima organizacional de CORPORACION ADVISOR.

V. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

A continuación presentamos un Diagrama de Gantt, para establecer de manera gráfica el orden y el lapso en que deben ejecutarse las acciones para la realización del diagnóstico organizacional:

DIAGRAMA DE GANTT
DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL: CORPORACION ADVISOR

VI. CONDICIONES Y RECURSOS

Logísticos:

- Dos (02) Laptop.
- Un (01) Video beam.
- Salón de reuniones.
- Materiales de oficina.
- Bolígrafos.

Humanos:

- El personal de empleados que labora en CORPORACION ADVISOR.
- Los Gerentes de las diversas áreas de la CORPORACION ADVISOR.
- Las consultoras: Carolina Blancacho y Dulce Figueroa.

Financieros.

Los gastos en los que se requiera incurrir para el desarrollo del presente trabajo de investigación deberán ser cubiertos por la empresa cliente.

VII. CONFIDENCIALIDAD

Los materiales contenidos en este documento representan información propiedad de CORPORACION ADVISOR. Este material incluye información que no será expuesta fuera de Estratego Consultores; y no debe ser copiada, usada o expuesta para ningún propósito diferente a la evaluación de esta propuesta. CORPORACION ADVISOR, se compromete a mantener la debida discreción y confidencialidad sobre datos y/o información referente a las actividades y procedimientos propios de Estratego Consultores y, sobre los cuales CORPORACION ADVISOR tuviere que informarse para llevar a cabo el servicio objeto de futuros convenios.

VIII. COSTO DE LA PROPUESTA Y CONDICIONES DE PAGO

Para la ejecución de la presente propuesta se estiman, a título ilustrativo, los siguientes honorarios profesionales y gastos operativos:

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	hrs	Bs.	PRODUCTO
1. Realizar un diagnóstico de la situación actual de CORPORACION ADVISOR, caracterizando los elementos del clima organizacional bajo el Modelo de Litwin y Stinger.	a. Sesión de trabajo con el Gerente General, para obtener una visión global de cómo opera CORPORACION ADVISOR. Modelo de negocio, estrategia, objetivos y procesos.	2	700	*Documento con los resultados del diagnóstico organizacional a CORPORACION ADVISOR.*
	b. Entrevistas a los gerentes de las áreas organizacionales para identificar las oportunidades de mejora y refuerzo de CORPORACION ADVISOR, así como la contribución esperada. Total gerentes.	8	2.800	
	c. Preparación del Instrumensto de Medición de Clima Organizacional basado en el Modelo de Litwin y Stinger.	16	5.600	
	d. Aplicación del Instrumento de Medición de Clima Organizacional.	8	2.800	
	e. Tabulación de Resultados	16	5.600	
	SUB TOTAL	**50**	**17.500**	
2. Definir un plan de acción con base en los resultados del diagnóstico, las brechas existentes percibidas por los empleados y la estrategia planteada basada en las dimensiones del estudio.	h. Diseño y ejecución del taller de presentación de resultados al Gerente General de CORPORACION ADVISOR.	8	2.800	*Oportunidades de mejora identificadas por dimensiones.*
	i. Elaboración del plan de acción con base en las prioridades definidas por el equipo de Consultores y la empresa cliente.	4	1.400	
	j. Identificación de las responsabilidades directas, compartidas y limitadas de la Gerencia General.	2	700	
	k. Validación del plan de acción.	2	700	
	l. Diseño y ejecución del taller del plan de acción al comité directivo/equipo de líderes/gerentes.	4	1.400	
	m. Diseño y ejecución del plan de comunicación que soporta al plan de acción.	4	1.400	
	SUB TOTAL	**24**	**8.400**	
TOTAL GENERAL	**Obj. 1: 58 + Obj.2: 22**	**74**	**25.900**	

IX. DESCRIPCION DE LA EMPRESA CONSULTORA

Nuestra Misión: Somos un equipo de consultores profesionales en diversas disciplinas, orientados a apoyar a las organizaciones privadas y públicas de cualquier sector en procesos de cambio exitosos; enfocados en los procesos humanos mediante estrategias de cambio planificado, sustentados en el DO, con un alcance a nivel nacional.

Nuestra Visión: Para dentro de un año el equipo de Estratego Consultores ha internalizado un conjunto de herramientas para desarrollar y aplicar soluciones de eficiencia comprobada a las organizaciones.

X. EQUIPO CONSULTOR

Lic. Carolina Blancacho

Lic. en Administración de Recursos Humanos, egresada de la Universidad Experimental Simón Rodríguez (2000) Venezuela. Especialización en Gerencia de RR.HH (2003). Actualmente cursando Especialización en Desarrollo Organizacional en la Universidad Católica Andrés Bello.

Profesional con más de 12 años de experiencia como Gerente en el área de Recursos Humanos en diversas empresas. Actualmente Gerente de RRHH en Ofica Representaciones, S.A. Esta amplia experiencia le ha permitido ser creativa en todos los subsistemas de Recursos Humanos haciendo aportes de acuerdo a la cultura organizacional de cada empresa en la cual ha participado.

Lic. Dulce Figueroa

Lic. en Administración Mención Recursos Humanos (2002), Universidad Católica del Táchira. Venezuela. Actualmente cursando Especialización en Desarrollo Organizacional en la Universidad Católica Andrés Bello.

Más de 8 años de experiencia en todos los subsistemas de Recursos Humanos: Selección y Reclutamiento, Adiestramiento y Capacitación, Administración de Personal, Beneficios y [illegible]ción y Remuneración.

POOL DE CONSULTORES QUE RESPALDAN LA PROPUESTA

- **Alberto J. Martinez**, Lic. en Psicología Industrial (UCV), cursando la Especialización en Desarrollo Organizacional (UCAB), orientado a la consultoría, gestión del cambio y headhunting dentro y fuera de Vzla., dedicado a construir propuestas, diagnosticar, intervenir y evaluar organizaciones de diversos sectores privado y público, en empresas nacionales y trasnacionales, enfocándome en metodologías del área de Recursos Humanos y en técnicas de evaluación del personal cuantitativas, cualitativas y la gerencia de proyectos. Con interés y nociones conceptuales/prácticas sobre marketing relacional y social, dinámicas No-lineales, análisis del discurso y en el socio-construccionismo. Actualmente soy Gerente de Proyectos en Evolución Estratégica Consultores, C.A.y docente de Psicología Industrial en la UCV. Alberto J. Martinez OD & HR Project Manager.
- **Bárbara Rottenberg,** Licenciada en Relaciones Industriales (2005), actualmente cursando especialización en Desarrollo Organizacional en la Universidad Católica Andrés Bello, postgrado orientado a la formación de consultores capaces de aplicar estrategias y técnicas efectivas para ayudar a las organizaciones en la búsqueda de la excelencia en sus procesos y resultados. Cinco años de experiencia como generalista de RRHH, ahora tiene la función de Coordinador de recursos humanos en Alcatel – Lucent de Venezuela, ocupándose de todas las áreas del departamento e incursionando en el área de Bussiness partner RRHH.
- **Eggly Ramos Monteagudo**, Licenciada en Psicología (UCAB, año 2006). Actualmente cursando estudios de Especialización en Desarrollo Organizacional (UCAB). Experiencia en el área de Recursos Humanos en empresas como Farmatodo, Corpbanca, Banco Federal y Banco Exterior, con responsabilidades en cuanto a la selección de personal, evaluación de potencial, levantamiento de descripciones de cargo, así como también en el diseño y facilitación de talleres y charlas de adiestramiento. Conocimientos y experiencia en la aplicación e interpretación de diversas pruebas psicológicas y manejo de técnicas de entrevistas por competencias y Assessment Center para la selección de personal. Conocimientos en el área de Consultoría para procesos de cambio y desarrollo organizacional.
- **Elka Vila,** Lic. en Contaduría Pública, con estudios de postgrado en Desarrollo Organizacional, orientada a la consultoria, gestión de recursos humanos y finanzas. Experiencia en el diagnóstico, intervención y seguimiento de organizaciones de diversos sectores. Especialista en evaluación y racionalización de procesos, así como en la implementación y cambio de sistemas informáticos de alto impacto.
- **Gloria Torres,** Analista Sr. Reclutamiento y Selección, Manpower Venezuela, C.A. Lic. En administración Mención Recursos Humanos, UNESR, 2007. Cursando actualmente el 7mo trimestres en la especialización en Desarrollo Organizacional, UCAB, 2010. 5 años de experiencia

ANEXO "C"

PRESENTACION AL CLIENTE CON LOS RESULTADOS OBTENIDOS

Presentación de Resultados

Clima Organizacional de Corporación Advisor C.A.

Clima Organizacional

El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.

El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.

El clima es el nexo que regula los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

Si no cuidas el clima laboral, te arriesgas a una fuga de talento

El primer mecanismo para mejorar el ambiente laboral es conocer realmente la situación en la empresa.

La herramienta más habitual para medir el ambiente laboral es a través de encuestas a los empleados, que deben ser de forma anónima y deben combinar preguntas abiertas y cerradas, y hacer un barrido por los aspectos fundamentales del trabajo del empleado.

Un buen clima puede ayudar a aumentar el rendimiento de la empresa e influye positivamente en el comportamiento de los trabajadores, ya que hace que éstos se sientan identificados e integrados en la estructura de la organización

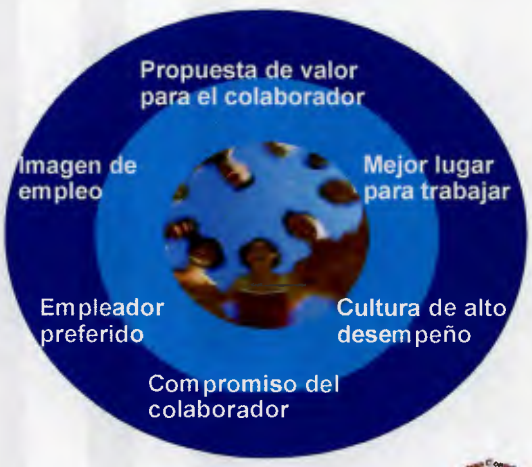
De hecho, para los empleados el ambiente laboral es un factor determinante en su empleo, de ahí que aquellas empresas que no lo cuiden se arriesgan a una fuga de talento.

Por qué es importante trabajar en el Clima Organizacional de Corporación Advisor?

1.- Ganarse el corazón y la mente del colaborador puede significar la diferencia entre el éxito y el fracaso.

2.- La manera en la que los colaboradores experimenten su entorno laboral impactará dramáticamente en su desempeño y motivación.

3.- Tener un ambiente laboral ameno, con una cultura que promueva el sentimiento de pertenencia y el compromiso con la tarea es una fuerte ventaja competitiva.



El impacto de la gestión del clima en los resultados del negocio

- Un Clima Organizacional negativo repercute directamente en los objetivos de la empresa.
- Tarde o temprano un mal Clima Organizacional es sinónimo de alta rotación, de baja productividad, aumento en la conflictividad interna y en la caída de la imagen de la organización.
- Los datos arrojados en un estudio de Clima Organizacional no sirve de nada si no se utiliza como punto de partida para un progresivo cambio cultural.

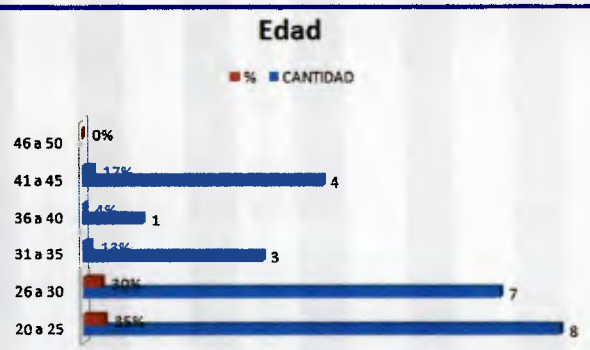
¿Quién controla en Clima Laboral?

Para que exista un buen clima laboral, o todo lo contrario, la alta dirección es la que se hace cargo de ello mediante un sistema de gestión, donde se encuentran entre otros temas, la política de personal, recursos humanos, procesos... que se harán cargo de que el ambiente sea lo más óptimo posible o mejorarlo en caso de que no sea tan bueno

Población encuestada

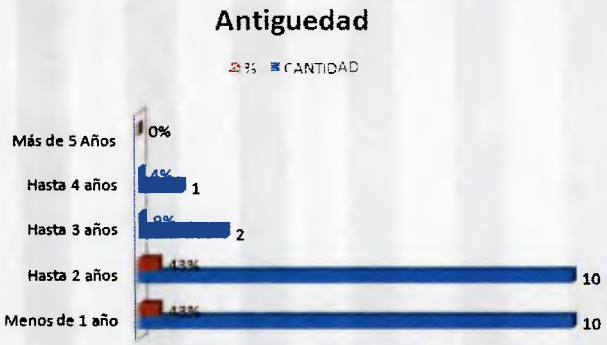
- Edad de los participantes
- Antigüedad en la organización
- Departamento al que pertenece
- Nivel Académico

Edad de los participantes



EDAD DE LOS PARTICIPANTES		
EDADES	CANTIDAD	%
20 a 25	8	35%
26 a 30	7	30%
31 a 35	3	13%
36 a 40	1	4%
41 a 45	4	17%
46 a 50		0%
TOTAL	23	100%

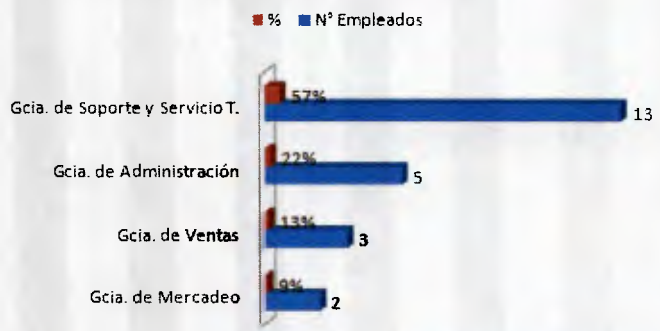
Antigüedad en la Organización



ANTIGUEDAD DE LOS PARTICIPANTES		
AÑOS SERV.	CANTIDAD	%
Menos de 1 año	10	43%
Hasta 2 años	10	43%
Hasta 3 años	2	9%
Hasta 4 años	1	4%
Más de 5 Años		0%
TOTAL	23	100%

Departamento al que pertenece

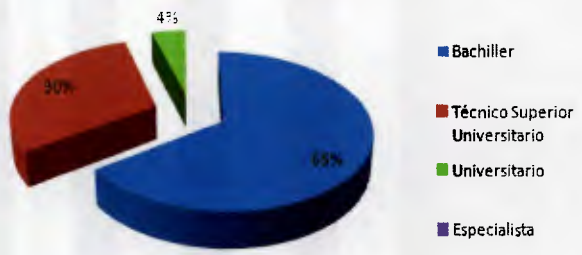
Por Gerencias



POR AREA DE SERVICIO		
GERENCIAS	Nº Empleados	%
Gcia. de Mercadeo	2	9%
Gcia. de Ventas	3	13%
Gcia. de Administración	5	22%
Gcia. de Soporte y Servicio T.	13	57%
TOTAL	23	100%

Niveles Académicos de los empleados

Niveles Académicos



NIVELES ACADÉMICOS		
GRADO DE INSTRUCCIÓN	CANTIDAD	%
Bachiller	15	65%
Técnico Superior Universitario	7	30%
Universitario	1	4%
Especialista		0%
TOTAL	23	100%

Dimensiones del Clima Organizacional

- ✓ Estructura
- ✓ Responsabilidad (Empowerment)
- ✓ Recompensa
- ✓ Desafío
- ✓ Relaciones
- ✓ Cooperación
- ✓ Estándares
- ✓ Cooperación
- ✓ Conflictos
- ✓ Identidad

A mejorar

En observación

Positivo

Estructura

Representa la percepción que tienen 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.

- FALTA DE ORGANIZACION
- EXCESO DE REGLAS Y NORMATIVAS
- FALTA DE PLANIFICACIÓN
- LAS TAREAS NO ESTAN DEFINIDAS EN FORMA CLARA Y PRECISA
- EXCESIVOS TRAMITES
- FALTA DE COMUNICACION DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA
- ESTA CLARO QUIEN REPRESENTA LA AUTORIDAD
- ESTA CLARO QUIÉN ES EL JEFE DE CADA ÁREA

Comentarios Empleados

Estructura

- También debe mejorar la parte administrativa, ya que es un factor importante en la estructura organizativa.
- Definir el trabajo de cada uno de los empleados para que tengan claro cual es el fin que ocupan dentro de la organización.
- Se debe realizar un acomodo dentro de la estructura administrativa. Creo que si se puede mejorar solo se debe tomar las ideas.
- Debe haber un respeto laboral a nivel de jerarquía puesto que a veces se reciben dos ordenes distintas y solo por ser empleado se debe cumplir ambas aún cuando vayan en contra y si no resulta nadie asume la responsabilidad.
- Si se respetará un poco más a la jerarquía media a la hora de establecer prioridades y en la toma de decisiones los resultados fueran más efectivos, así como también el horario de trabajo

A mejorar

En observación

Positivo

Responsabilidad

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo.

- NIVEL DE SUPERVISIÓN LIMITADO
- ESPERAN QUE CADA EMPLEADO RESUELVA LOS PROBLEMAS POR SI MISMOS
- LA EMPRESA NO PROMUEVE EL CRECIMIENTO CONTINUO DE LOS EMPLEADOS
- LA EMPRESA NO VE BIEN A QUIENES PIDEN AYUDA PARA HACER SU TRABAJO
- CUANDO ALGUIEN COMETE UN ERROR ASUME SU RESPONSABILIDAD
- CONFIAN EN EL CRITERIO DEL EMPLEADO
- LA EMPRESA PERMITE QUE EL SUPERVISOR DELEGUE TRABAJO
- LA EMPRESA ESTIMULA A SEGUIR ADELANTE A LOS EMPLEADOS

Comentarios Empleados

Responsabilidad

- Se debe confiar más en los empleados de cada departamento para que las labores sean más efectivas.

A mejorar

En observación

Positivo

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.

- LAS CRITICAS Y LAS AMENAZAS SON MÁS FRECUENTES QUE LAS RECOMPENSAS
- EL EMPLEADO ES USUALMENTE SANCIONADO POR COMETER ERRORES
- LAS RECOMPENSAS NO VAN ACORDE A LOS LOGROS DE CADA EMPLEADO
- SE PREFIERE CRITICAR ANTES QUE RECONOCER Y RECOMPENSAR
- NO EXISTE UN SISTEMA DE PROMOCION QUE FACILITE EL ASECENSO INTERNO
- EXISTE UN MARCADO NIVEL DE CRITICA ENTRE LOS EMPLEADOS

Comentarios Empleados

Recompensa

- La empresa no tiene beneficios para los empleados a nivel administrativos.
- El incentivo a los empleados. creo que debe ser más efectivo, esto porque en muchas ocasiones el trabajo realizado no se compensa con la paga o remuneración recibida.
- Ofrecer beneficios de ley.
- Estar más pendiente de las inconformidades de los empleados en cuanto al salario y beneficios de ley.
- La sugerencia es tener una buena visión hacia los empleados ya que ellos son el factor fundamental para el crecimiento de la organización, apoyándolos de forma profesional.
- Mientras el interés sea ganar dinero sin pensar en los empleados nunca se llegará a ser una buena compañía, me refiero que se deja la parte humana por el dinero.
- Si se exige responsabilidad al empleado también debe ser reciproca, de manera que si se puede descontar un dia de trabajo también se debe tomar en cuenta cuando se trabaja fuera de horario laboral o por actividades inherentes a la empresa. Porque si no lo que se logra es que el empleado se sienta decepcionado de la misma.

A mejorar

En observación

Positivo

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.

- EL MENSAJE QUE RECIBEN LOS EMPLEADOS ES QUE CRECERÁN LENTAMENTE
- LAS DECISIONES SON TOMADAS CON PRECAUCIÓN
- LA EMPRESA ES CAPAZ DE ARRIESGARSE POR UNA BUENA IDEA
- SE ASUMEN RIESGOS OCASIONALES PARA ADELANTARSE A LA COMPETENCIA
- LA EMPRESA SABE ASUMIR RIESGOS CALCULADOS

A mejorar

En observación

Positivo

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

- **NO HAY CONF**IANZA ENTRE LOS **PROPIOS CO**MPAÑEROS DE TRABAJO
- ES MAL VISTO POR EL SUPERVISOR EL EMPLEADO QUE COMETE ERRORES
- LA COMPAÑIA NO LE DA IMPORTANCIA AL FACTOR HUMANO
- LA EMPRESA NO HABLA CON EL EMPLEADO SOBRE SU PLAN DE CARRERA
- SOLO ANTE UN TRABAJO DIFÍCIL LOS COMPAÑEROS BRINDAN APOYO
- SOLO ANTE UN TRABAJO DIFÍCIL HAY APOYO DEL SUPERVISOR

Comentarios Empleados

Relaciones

- Tener más comunicación con los empleados.

A mejorar

En observación

Positivo

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

- FALTA DE COMUNICACIÓN ENTRE LOS MISMOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA
- LOS EMPLEADOS SON INDIFERENTES ANTE LOS DEMAS
- ES DIFICIL LLEGAR A CONOCER A LAS PERSONAS DE LA EMPRESA
- CLIMA DE TRABAJO AGRADABLE
- HAY BUENAS RELACIONES ENTRE LA EMPRESA Y EL EMPLEADO

Comentarios Empleados

Cooperación

- Usar un recurso fuera del horario de trabajo (aunque no es muy común) debe ser de mutuo acuerdo, no impuesto.

A mejorar
En observación
Positivo

Estándares

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

- **SI LAS PERSONAS ESTAN CONTENTAS HAY MAYOR PRODUCTIVIDAD**
- LOS EMPLEADOS SE SIENTEN SATISFECHOS CON SU DESEMPEÑO
- HAY QUE DEMOSTRAR ALTO DESEMPEÑO PARA PROGRESAR
- LOS NIVELES DE DESEMPEÑO SON EXIGENTES
- EXISTE PREOCUPACION POR MEJORAR EL DESEMPEÑO DEL EMPLEADO
- LA EMPRESA PRESIONA PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS GRUPOS
- LA EMPRESA PIENSA QUE TODO TRABAJO PUEDE SER MEJORADO

A mejorar
En observación
Positivo

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.

- SE EVITAN LOS DESACUERDOS PARA CAUSAR BUENA IMPRESION
- **SE EVITA ESTIMULAR A LOS EMPLEADOS A DECIR LO QUE PIENSAN**
- **COMPETENCIA ENTRE DEPARTAMENTOS**
- **EVITAR LOS CONFLICTOS PRODUCE BENEFICIOS EN EL DESARROLLO PROF**
- LA EMPRESA LLEGA A ACUERDOS SATISFACTORIOS EN LAS REUNIONES

A mejorar

En observación

Positivo

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.

- NO HAY IDENTIDAD HACIA LA EMPRESA
- LOS EMPLEADOS SE PREOCUPAN SOLO POR SUS PROPIOS INTERESES
- SIENTEN QUE NO FUNCIONA BIEN LA EMPRESA
- NO SE SIENTEN ORGULLOSOS DE PERTENECER A LA EMPRESA

Comentarios Empleados

Identidad

- Alguna actividad de esparcimiento.

Comentarios Empleados

Reconocimiento

- **Es necesario** ser más humanos en muchas ocasiones y motivar las ganas de trabajar, causar admiración en lugar de temor.
- Pienso que la compañia debe valorar a los empleados de la misma manera.

PLAN DE ACCION 2011

-REFORZAR EL SENTIDO DE RESPONSABILIDAD DEL PERSONAL.

- MATENER EL RESPETO AL CRITERIO DEL EMPLEADO, REFORZAR ESTA POLITICA CON ALGUNA PREMIACION FORMAL.
- MANTENER LA POLITICA DE ASUMIR RIIESGOS CONTROLADOS.
- INCENTIVAR EL TRABAJO EN EQUIPO CUANDO SEA NECESARIO-
- REFORZAR EL AGRADABLE CILMA DE TRABAJO CON POLITICAS DE PERSONAL ACORDES
- MANTENER LOS ALTOS ESTANDARES DE DESEMPEÑO.
- SOSTENER LA FILOSOFIA DE EMPRESA QUE TODO TRABAJO PUEDE SER MEJORADO, REFORZARLO CON POLITICAS.

- HACER UNA POLITICA DE CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.
- TENER UNIFORMIDAD DE CRITERIOS AL TRATAR A LOS EMPLEADOS.
- INCENTIVAR UN AMBIENTE DE TRABAJO ARMONIOSO Y MOTIVANTE.
- MOTIVAR EL DEBATE DE IDEAS Y EL INTERCAMBIO DE OPINIONES.
- TRABAJAR EN MEJORAR LA IDENTIDAD ORGANIZACIONAL.

- HACER REVISION DE MISION, VISION Y VALORES. DETERMINAR CUALES SON LAS CONDUCTAS ESPERADAS DEL EMPLEADOS ACORDES CON LA ORGANIZACION
- DESARROLLAR UN PROGRAMA DE INDUCCION
- HACER UNA REINDUCCION A TODO EL PERSONAL.
- DESARROLLAR UN PROCESO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO EN BASE A OBJETIVOS
- TRABAJAR EN SUS PROCESOS.
- REVISION DE POLITICAS, NORMAS Y PROCEDIMIENTOS EXISTENTES EN LA EMPRESA.
- ESTABLECER PLANES DE TRABAJO.
- IMPLEMENTAR DESCRIPCIONES DE CARGO.
- EVALUAR EL TIPO DE SUPERVISION Y TIPO DE LIDERAZGO EJERCIDO.
- CUMPLIR LOS BENEFICIOS DE LEY.
- HACER UNA REVISION DE LOS BENEFICIOS ACTUALES QUE OFRECE LA ORGANIZACION E IMPLEMENTAR POLITICAS Y NORMAS ASOCIADAS A ELLOS.
- HACER UN ESTUIO DE MERCADO EN MATERIA DE COMPENSACION
- ESTABLECER SISTEMAS DE COMPENSACION VARIABLE.
- REFORZAR EL TRABAJO EN EQUIPO E INTEGRACION.
- ESTABLECER UN PLAN ANUAL DE ADIESTRAMIENTO QUE INVOLUCRE TODAS LAS AREAS DE LA ORGANIZACION.
- INCORPORAR AL PLAN DE TRABAJO REUNIONES FORMALES UNA VEZ AL MES CON LOS LIDERES DE CADA AREA PARA REVISAR RESULTADOS ESTABLECER PRIORIDADES Y EVALUAR OPORTUNIDADES DE MEJORAS