



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

**TRABAJO ESPECIAL DE GRADO
DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN ASESORÍA
POSTAL C.A.**

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello

Por:

MARGARET JOSEFINA GAMARRA PERNALETE

Como requisito parcial para optar al grado de
Especialista en Desarrollo Organizacional

Asesor:

William Medina Quero

Caracas, Diciembre 2013

DEDICATORIA

Primeramente, Gracias a Dios, por haberme dado una vida llena de bendiciones y de gente hermosa...de retos y fortalezas.

Dedico este Trabajo Especial de Grado a mi esposo e hijos: Pablo, Víctor y Amanda...por todas mis ausencias y por su comprensión y apoyo... este logro ha sido un trabajo de equipo, los amo con todo mi corazón... Dios los Bendiga.

También le dedico este TEG a mi hermano Alexander, porque siempre está pendiente y siempre está allí... gracias hermano, te amo.

A ti hermana Raíza...gracias por ser mi compañera en este viaje, y por estar en todos los momentos importantes de mi vida.... Te amo!

AGRADECIMIENTO

Agradezco al profesor William Medina Quero, por sus enseñanzas y porque nos hizo transitar por un camino de conocimientos... con rigidez y mucha disciplina, pero también con mucha disposición y empeño en que lo hiciéramos bien... de corazón, muchas gracias!

También agradezco al Sr. Héctor Villegas y a la Sra. Mariana González quienes confiaron en nosotras y pusieron su empresa a disposición para hacer esta investigación...muchas gracias!

Y agradezco a Paola Desiato, compañera en el proceso de consultoría, por su inteligencia, profesionalismo y el aire de frescura con la que roció el trabajo realizado. En definitiva, que placer!

INDICE GENERAL

RESUMEN.....	viii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I	3
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.1. Formulación del Problema	3
1.2. Justificación del problema de investigación	3
1.3. Objetivos	4
CAPITULO II	5
2. MARCO ORGANIZACIONAL	5
2.1. Historia de la Organización:.....	5
2.2. Visión y Misión.....	6
CAPITULO III	8
3. MARCO TEÓRICO	8
3.1. Investigaciones antecedentes:.....	8
3.2. Bases teóricas	9
3.3. Definiciones de clima organizacional	10
3.4. Modelos de clima organizacional	12
3.5. Dimensiones del clima organizacional	14
CAPITULO IV	18
4. MARCO METODOLÓGICO	18
4.1. Tipo de investigación:.....	18
4.2. Diseño de la Investigación:.....	19
4.3. Población y muestra:	19
4.4. Técnicas e Instrumentos de recolección de información:.....	20
4.5. Operacionalización de las variables:.....	27
4.6. Estimación de la validez y confiabilidad del Cuestionario:	31

4.7. Procedimiento:.....	32
CAPITULO V.....	35
5. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	35
5.1. Análisis de la entrevista realizada al personal directivo.....	35
5.2. Análisis del taller de dinámica grupal:.....	36
5.3. Análisis del Cuestionario	52
CAPITULO VI.....	71
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	71
Conclusiones:.....	71
Recomendaciones:.....	74
Referencias:.....	75
Anexos	77
ANEXO 1: Cuestionario	78
ANEXO 2: Taller de Dinámica Grupal	81
ANEXO 3: Entrevistas.....	86

ÍNDICE DE CUADROS

• Cuadro Nro. 1 Organigrama Estructural de Asepostca	7
• Cuadro Nro. 2 Modelo Diagnóstico de Clima Organizacional en Asepostca	13

ÍNDICE DE TABLAS

• Tabla Nro. 1: Plantilla de Colaboradores de Asepostca	20
• Tabla Nro. 2: Ítems Variable Supervisión	21
• Tabla Nro. 3: Ítems Comunicación	22
• Tabla Nro. 4: Ítems Variable Autonomía	22
• Tabla Nro. 5: Ítems Variable Manejo de Conflictos	23
• Tabla Nro. 6: ítems Variable Motivación	23
• Tabla Nro. 7: ítems Relaciones Sociales	24
• Tabla Nro. 8: ítems Toma de Decisiones	24
• Tabla Nro. 9: Operacionalización de las Variables	28
• Tabla Nro. 10: Frecuencias Taller de Dinámica Grupal / En que nos parecemos?	39
• Tabla Nro. 11: Fortalezas de la Organización	40
• Tabla Nro. 12: Frases y Categorías	42
• Tabla Nro. 13: Respuestas de los participantes = ventajas	44
• Tabla Nro. 14: Respuestas de los participantes = Áreas de mejora	45
• Tabla Nro. 15: Análisis por Categoría	47
• Tabla Nro. 16: Respuestas participantes = Clima Organizacional	48
• Tabla Nro. 17: Respuestas Variable Supervisión	52
• Tabla Nro. 18: Respuestas Variable Comunicación	55
• Tabla Nro. 19: Respuestas Variable Autonomía	57
• Tabla Nro. 20: Respuestas Variable Manejo de Conflicto	59
• Tabla Nro. 21: Respuestas Variable Motivación	61
• Tabla Nro. 22: Respuestas Variable Relaciones Sociales	63

• Tabla Nro. 23: Respuestas Variable Toma de Decisiones	65
• Tabla Nro. 24: Frecuencia por ítems y opciones de Respuestas Asistentes	67
• Tabla Nro. 25: Frecuencia por ítems y opciones de Respuestas Coordinadores y Jefes	68
• Tabla Nro. 26: Calificaciones Totales por Variable	69

INDICE DE GRAFICOS

• Gráfico Nro. 1: Variable Supervisión	53
• Gráfico Nro. 2: Variable Comunicación	55
• Gráfico Nro. 3: Variable Autonomía	57
• Gráfico Nro. 4: Variable Manejo de Conflictos	59
• Gráfico Nro. 5: Variable Motivación	61
• Gráfico Nro. 6: Variable Relaciones Sociales	63
• Gráfico Nro. 7: Variable Toma de Decisiones	65
• Gráfico Nro. 8 Calificaciones Totales por Variable	69

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
PROGRAMA ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL
TRABAJO DE GRADO DIAGNOSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN
ASESORÍA POSTAL C.A.

RESUMEN

Autor: Margaret Gamarra Pernaleté

Asesor: William Medina Quero

Asesoría Postal, C.A. es una empresa, dedicada al ramo de correo masivo, transporte de valores, transporte masivo y casilleros internacionales, la cual ha mantenido un crecimiento acelerado durante los últimos años, posicionándose en altos niveles de competitividad con empresas líderes en el mercado. Con este crecimiento han propiciado cambios estructurales y funcionales profundos, lo cual le ha permitido dar respuesta a la creciente demanda de sus clientes, pero también han tenido que afrontar problemáticas relacionadas con el clima organizacional. Con este trabajo se trazó el objetivo de diagnosticar el clima organizacional de Asesoría Postal C.A., así como determinar las variables que inciden sobre dicho clima, el impacto de las mismas sobre el personal y proponer recomendaciones para mejorarlo. Según la finalidad que se persigue, se realizará una investigación aplicada del tipo evaluativa. Según Vieytes (2004) toda investigación debe responder a una pregunta, en el caso de la investigación aplicada evaluativa, la pregunta que se responde es si los resultados de esta evaluación permitirá conocer el clima organizacional de Asepostca. La teoría que le dio marco a este trabajo se basa en principios de dos escuelas de pensamiento, como la Gestalt y la Funcionalista, y del enfoque de clima organizacional de diferentes autores tales como Silva (1996), Maldonado (2004) Alvarez (2001) y Toro (1992). Para realizar este diagnóstico se diseñó un modelo teórico de referencia que integra una relación de las variables de supervisión,

motivación, comunicación, toma de decisiones, autonomía, manejo de conflictos y relaciones sociales, como dimensiones que inciden en el clima organizacional de Asepostca. Se recabó información mediante instrumentos diseñados por la autora de este trabajo, como cuestionario, entrevistas y un taller de dinámica grupal. De la información obtenida y posteriormente analizada, se extrajeron conclusiones del comportamiento de las variables estudiadas y se propusieron recomendaciones, para permitir al personal directivo de la empresa generar las estrategias para modificar positivamente dicho clima.

Palabras clave: clima organizacional, supervisión, comunicación, autonomía, manejo de conflictos, motivación, relaciones sociales, toma de decisiones.

INTRODUCCIÓN

Las empresas hoy en día reconocen que el Clima Organizacional es uno de los elementos que marcan pauta para el logro de ventaja competitiva y comparativa en el mercado. Siendo cada día parte del quehacer de las empresas venezolanas, considerándolo muchas de ellas, como un pilar fundamentales para el logro de sus objetivos estratégicos.

Contar con un óptimo clima organizacional responde a la necesidad de buscar nuevas alternativas de mejora de los ambientes organizacionales, de tal forma que sus miembros trabajen en una atmósfera adecuada y agradable; entendiendo el clima organizacional como el conjunto de las condiciones medibles de un ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes laboran en él.

Para las empresas es importante medir y conocer el clima organizacional, ya que éste puede impactar significativamente sus resultados. Numerosos estudios han indicado que el clima organizacional puede hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño y una de bajo desempeño, es por ello que el objetivo de la presente investigación está orientado a estudiar el clima organizacional en Asesoría Postal C.A. (Asepostca).

Asepostca es una empresa venezolana dedicada al manejo de correo masivo, la cual ha tenido un crecimiento acelerado en los últimos años, que ha ameritado la aplicación de diversos cambios tanto estructurales como funcionales; cambios que le han producido incidencias importantes sobre su ambiente laboral.

El clima organizacional es un fenómeno que se deriva de las interacciones individuo-grupo-condiciones de trabajo, dando como resultado un significado a las expectativas individuales y grupales.

El principal aporte de esta investigación para Asepostca es que la alta dirección pueda conocer el ambiente en el cual se desenvuelven sus empleados y de esta manera tomar las medidas necesarias para lograr un ambiente de trabajo armonioso, en el que todo el personal se sienta satisfecho y comprometido con los objetivos y metas de la organización.

CAPITULO I

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Formulación del Problema

En el último año Asepostca ha dado un giro importante con relación a su posicionamiento dentro del mercado, lo cual ha incrementado sus operaciones de manera acelerada, convirtiéndose en competidores principales de empresas reconocidas en el mismo ramo.

Como respuesta a este crecimiento acelerado, la directiva ha tenido que hacer ajustes estructurales y funcionales, como la apertura de nuevas unidades, la creación de cargos, ascensos y movimientos internos, a fin de contar con una estructura y operativa que permita dar respuesta a la alta demanda de sus servicios, todo lo cual ha incidido sobre el clima organizacional de Asepostca.

Luego de plantear los diversos cambios y situaciones ocurridas, cabría preguntarse:

¿Cuál es el clima organizacional prevaleciente en la actualidad en Asepostca y en qué medida lo impactan las diversas dimensiones que lo constituyen?

1.2. Justificación del problema de investigación

Desde los primeros contactos realizados con el Director de Asepostca, éste manifestó su preocupación por el proceso de toma de decisiones en la organización, ya que éste se delegaba casi exclusivamente en su persona. Parte de la información que se obtuvo fue que el personal poseía todos los conocimientos y herramientas necesarias para llevar a cabo su trabajo y tomar decisiones dentro de su ámbito de influencia, sin embargo las mismas eran postpuestas o no se tomaban.

Este aspecto limitaba la continuidad y sano flujo de los procesos de la empresa, ya que los niveles directivos debían tomar todas las decisiones de la organización, afrontando riesgos de respuestas tardías a los clientes, incumplimiento de niveles de servicio, riesgos de imagen, de marca y potenciales pérdidas de clientes.

Dicho lo anterior, es importante determinar cuál es el clima laboral de Asepostca, cuales son las variables y en qué medida influyen en dicho clima, a fin de proponer recomendaciones que permitan elaborar las estrategias para su mejora, apuntando a la maximización de los objetivos organizacionales.

1.3. Objetivos

General:

Diagnosticar el clima organizacional percibido por los trabajadores de Asesoría Postal, C.A. (Asepostca).

Específicos:

- Determinar las variables que inciden sobre el clima organizacional de Asepostca.
- Evaluar el impacto de las diversas variables del clima organizacional en el personal de Asepostca.
- Proponer recomendaciones para mejorar el clima organizacional de acuerdo a la evaluación de sus variables.

CAPITULO II

2. MARCO ORGANIZACIONAL

2.1. Historia de la Organización:

Asesoría Postal, C.A. (Asepostca), es una empresa radicada en Venezuela, con sedes en Valencia, Maracay y Maracaibo. Tiene vida comercial en desde 1990, año de su fundación, pero es a partir del año 2008 cuando entra en funcionamiento con un nuevo equipo gerencial el cual le ha dado un giro importante al posicionamiento de la organización, como empresa líder en el mercado, ya que cuenta con un equipo de alta calificación en el manejo de operaciones de correo masivo, valores y servicio de Courier; así como con una plantilla de colaboradores, con niveles estructurales de directores, gerentes, jefes y supervisores y asistentes.

Los servicios ofrecidos por Asepostca son:

- **Casilleros Internacionales:** con afiliación a través de la página web, sin costo, para realizar compras en Estados Unidos y sólo pagar el envío desde el casillero en Miami a Venezuela. Con la afiliación se obtiene la dirección del casillero en Miami, constante monitoreo e información del status del envío a través del correo electrónico y SMS, y todas las gestiones aduanales necesarias para la importación de la compra y entrega en Venezuela.

- **Transporte de Valores:** movilización de sobres sellados que contienen; Tarjetas de crédito (TDC), chequeras, tarjetas de débito, pines (tarjetas de alimentación), valijas, estados de cuenta, facturas, avisos de cobro, suscripciones. El elemento diferenciador de Asepostca sobre su competencia, es que brinda el servicio de consulta por parte de los clientes de los envíos en el sistema on line.

- **Transporte masivo:** gerencia y distribución frecuente de encomiendas de alto volumen para ser entregadas en tiempos ajustados. En esta

modalidad se puede hacer consultas de envío a través de la Extranet, por unidad de producto o por lote de envío e importar listas en Excel para estadísticas.

2.2. Visión y Misión

Visión:

“Establecernos como la empresa de Courier más eficientes del mercado, en un continuo e incesante crecimiento, que proyecte confianza y seguridad, sustentado por un capital humano de alta calificación que avance siempre de la mano de nuestros clientes, donde el desarrollo integrado aunado con los valores corporativos proporcionan rentabilidad en un mercado altamente competitivo” (Asepostca, 2008).

Misión:

“Ofrecer soluciones logísticas a nivel nacional con una amplia gama de servicios de calidad, con la atención personalizada de un equipo motivado y comprometidos en establecer relaciones estratégicas de largo plazo con nuestros clientes, colaboradores y accionistas” (Asepostca, 2008).

ASEPOSTCA, C.A. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



Cuadro Nro. 1 Organigrama Estructural de Asepostca
Fuente: Asepostca 2012

CAPITULO III

3. MARCO TEÓRICO

3.1. Investigaciones antecedentes:

Brito, J. (2001), planteó en su tesis de grado, titulada Intervención Diagnóstica de Clima Organizacional de Unisys de Venezuela, que es importante estudiar el clima organizacional ya que el mismo repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización, y por ende, sobre su comportamiento, el cual tiene una gran variedad de consecuencias sobre la productividad, la satisfacción, la rotación y la adaptación de los miembros a la organización (p.9).

Brito (2001), expone que si se logra que los grupos funcionen mejor y perciban un clima donde sean valorados, motivados y exista confianza y comunicación abierta, aumentará la eficacia de la organización y habrá una mejor disposición frente al cambio. A través de este trabajo se conoció el clima organizacional de Unisys de Venezuela, así como propuestas para lograr un mejor clima organizacional.

Sayago, E. (2002), en su Trabajo de Grado titulado Diagnóstico Organizacional, Medición de Clima Organizacional para Distribuidora Polar Metropolitana S.A., indica que el clima constituye la personalidad de una organización y contribuye a la imagen que ésta proyecta a su personal. También indica que es importante que las empresas analicen e interpreten su clima, ya que le permite obtener información confiable y válida sobre su funcionamiento, detectar áreas organizacionales robustas y las que requieren atención, a fin de definir acciones para mejorar el clima y hacer seguimiento sobre programas implantados para mantener o mejorar el clima.

A través de su trabajo de grado, Sayago dio a conocer a Distribuidora Polar Metropolitana S.A. los resultados de su clima organizacional, así como las propuestas para mantener y mejorar dicho clima.

3.2. Bases teóricas

El trabajo de una persona es más que realizar las tareas obvias de ordenar papeles, escribir códigos de programación, atender clientes o manejar un camión. Los trabajadores requieren interactuar con los compañeros y jefes, seguir las reglas y políticas organizacionales, cumplir estándares de desempeño, vivir en condiciones de trabajo que con frecuencia son menos que ideales, y así por el estilo (Robbins, 2009).

De acuerdo con Brunet (2004) dentro del concepto de clima organizacional subyace una amalgama de dos grandes escuelas de pensamiento: la escuela Gestalt y la funcionalista.

La primera de ellas es la Escuela Gestalt, la cual se centra en la organización de la percepción. Esta corriente aporta dos principios de la percepción del individuo:

a) Captar el orden de las cosas tal y como éstas existen en el mundo.

b) Crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento. Según esta escuela, los sujetos comprenden el mundo que les rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que ven el mundo. Esto quiere decir que la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en su comportamiento. Además cabe mencionar que la escuela gestalista argumenta que el individuo se adapta a su medio porque no tiene otra opción.

La segunda es la Escuela Funcionalista, para la cual el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea, y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio. Es decir la persona que labora interactúa y participa en la determinación del clima de éste.

Como regla general, cuando la escuela gestalista y la funcionalista se aplican al estudio del clima organizacional, estas poseen en común un elemento de base que es el nivel de homeostasis (equilibrio) que los sujetos tratan de obtener en la institución que trabajan.

Las personas tienen necesidad de información proveniente de su medio de trabajo, a fin de conocer los comportamientos que requiere la organización y alcanzar así un nivel de equilibrio aceptable con el mundo que le rodea, por ejemplo: si una persona percibe hostilidad en el clima de su organización, tendrá tendencias a comportarse defensivamente de forma que pueda crear un equilibrio con su medio, ya que, para él dicho clima requiere un acto defensivo.

Según Brunet, en su libro *El Clima de Trabajo en Las Organizaciones* (1987) plantea que la forma de comportarse un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización.

Un empleado no opera en el vacío, sino que lleva al trabajo ciertas ideas preconcebidas sobre sí mismo: quien es, qué merece, y qué es capaz de realizar. Estos preconceptos reaccionan con diversos factores relacionados con el trabajo, tales como el estilo de su jefe, la estructura organizacional, su grupo de trabajo, etc. para finalmente determinar cómo es su empleo y su ambiente. En otras palabras, el desempeño del empleado se gobierna no sólo por su análisis objetivo de la situación sino también por sus impresiones del clima en que trabaja (Dessler, 1979).

3.3. Definiciones de clima organizacional

La utilización del término clima ha sido muchas veces imprecisa y no se delimita claramente su alcance, asimismo, cuando se ha tratado de hacer los resultados no han permitido su definición de modo uniforme, aislando

dimensiones equivocadamente y consecuentemente realizando una Operacionalización inadecuada. Esta falta de precisión ha llevado a una serie de comentarios críticos y a dudar de su utilidad, especialmente a partir del impulso que ha adquirido en los últimos tiempos el estudio de la cultura organizacional (Silva, 1996)

Asimismo, Silva (1996) menciona que íntimamente relacionado con la oscuridad de impresión del concepto, está el problema de la redundancia con otros constructos, especialmente con la estructura, el liderazgo y la satisfacción.

De igual forma, aunque aparentemente de menor importancia y trascendencia, otro elemento de confusión es la cantidad de términos con los que se intenta designar el clima, siendo difícil deslindar el significado atribuido a cada dimensión (Silva, 1996).

Para esclarecer algunos de estos aspectos, a continuación se indican algunas definiciones de clima organizacional:

Pérez de Maldonado (2004): el clima organizacional puede ser entendido como un fenómeno socialmente construido que se deriva de las interacciones individuo – grupo – condiciones de trabajo, dando como resultado un significado a las expectativas individuales y grupales.

Álvarez (2001): se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización, el cual ejerce influencia directa sobre la conducta y el comportamiento de los miembros. Dicho en otras palabras, el clima organizacional es el reflejo de la cultura más profunda de la organización.

Toro (1992): es la percepción o apreciación que las personas desarrollan de sus realidades en el trabajo. Dicha percepción es el producto de un proceso de formación de conceptos que se originan en la interrelación de eventos y cualidades de la organización.

El clima organizacional “es la expresión de las percepciones e interpretaciones que el individuo hace del ambiente interno de la organización a la que pertenece, es un concepto multidimensional, que integra dimensiones relacionadas con la estructura, reglas, procesos, relaciones interpersonales y metas de la organización” (Álvarez, 1992)

El término de clima organizacional comenzó a hacerse popular a finales de la década de 1960. El clima se puede entender de diferentes maneras: ambiente, atmósfera, clima organizacional, etc., pero sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo. De todos los enfoques sobre el concepto, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

3.4. Modelos de clima organizacional

A lo largo de los estudios del clima organizacional los teóricos de este campo han propuesto modelos para diagnosticar el clima organizacional, tales como el modelo de Litwin y Stinger y el de Halpin y Crofts, los cuales sirven de referencia para comprender los elementos que participan y la relación que guardan dentro de una organización, por supuesto, tomando en consideración que el clima organizacional es un elemento complejo que guarda estrecha relación con diversos factores organizativos. Estos modelos están formados por diferentes variables que permiten explicar diferentes dimensiones de la realidad organizacional.

Tomando como base que el clima organizacional tiene una relación directa con la conducta humana y con los procesos de la organización, para este estudio diagnóstico se diseñó un modelo teórico tomando como referencia, las diversas dimensiones consideradas por los expertos consultados en la materia.

Para la selección de las variables se hizo un proceso de análisis de la problemática planteada por los directivos de Asepostca, lo cual dio lugar a las dimensiones que permitirían diagnosticar su clima organizacional. En este contexto, se seleccionaron las variables de *Supervisión, Comunicación, Motivación, Autonomía, Toma de Decisiones, Manejo de Conflictos y Relaciones Sociales*, a fin de determinar cómo las mismas inciden en el clima organizacional y su repercusión sobre el comportamiento de los miembros de la empresa y la posible eficacia de la organización en su conjunto.

A continuación se ilustra el modelo diseñado.



Cuadro Nro. 2 Modelo Diagnóstico de Clima Organizacional en Asepostca
Fuente: Elaboración propia

3.5. Dimensiones del clima organizacional

Gran parte de los esfuerzos de quienes estudian el clima organizacional se han centrado, en definir el concepto, y aislar dimensiones que permitieran concretarlo. Sin embargo la dificultad de establecer esta definición unitaria de lo que sea aquello que se ha llamado clima y que por su propia naturaleza trasciende a una percepción horizontal de la vida ordinaria en el juego de causa y efecto, ha llevado a tomar el camino del análisis dimensional a partir de sus efectos o de las prácticas y procedimientos capaces de influir sobre él.

Las dimensiones del clima organizacional pueden definirse como las percepciones que tienen los miembros de la organización acerca de ciertas situaciones que resultan significativas desde el punto de vista psicológico (Rousseau, 1988, citado por García, 2006).

Sin embargo, es importante señalar que no hay una definición generalizada respecto al tipo y número de dimensiones específicas para medir el clima organizacional. No obstante existen dimensiones que son comunes en las diferentes propuestas teóricas que se han realizado para este tipo de estudio, como son las referentes a estructura organizacional, responsabilidad, recompensa, riesgo, apoyo, conflicto, espíritu de trabajo, confianza, control, autonomía, entre otras.

Definición de las variables y sub variables del modelo del modelo:

Supervisión: Es la percepción del apoyo en el trabajo y el soporte emocional por parte de los directivos (Hernández, 2005).

Sub-VARIABLES:

Apoyo: es la percepción de respaldo emocional y profesional que perciben los colaboradores con relación a la organización.

Delegación: es la asignación de responsabilidades por parte de la organización partiendo de la confianza en las competencias del colaborador.

Seguimiento: implica el mecanismo empleado por el supervisor para velar porque las actividades de la unidad se estén realizando de acuerdo a los parámetros establecidos

Motivación: Es la percepción con relación al grado de motivación debido a factores provenientes del trabajo (importancia, variedad e interés), (Hernández, 2005).

Sub-VARIABLES:

Reconocimiento: es la retribución que recibe el colaborador por el trabajo bien realizado.

Beneficios: incentivos ofrecidos a los colaboradores como parte del paquete laboral por ser miembro de la organización.

Desarrollo: es la percepción del colaborador de poder aprender y desarrollar nuevas competencias y optar a cargos de mayor jerarquía.

Comunicación: Es la percepción general sobre el estado de comunicación y capacidad de escuchar por parte de la empresa, así como la libertad para comunicarse abiertamente con los superiores para tratar temas sensibles o personales con la confianza suficiente de que esta comunicación no será violada o usada en contra de los miembros (Hernández, 2005; Chiang et al., 2007).

Sub-VARIABLES:

Canales de comunicación: vías establecidas para que los colaboradores realicen sus planteamientos.

Comunicación efectiva: efectividad del proceso de comunicación y utilización correcta de los canales existentes en la línea de mando de la organización.

Toma de decisiones: Grado en el cual los colaboradores participan en la toma de decisiones organizacionales.

Sub-VARIABLES:

Participación: posibilidad que tienen los colaboradores de involucrarse en el proceso de toma de decisiones.

Pertinencia: es la percepción del colaborador de que las decisiones son tomadas con base a argumentos válidos.

Autonomía: Es la percepción del trabajador acerca de la libertad para tomar decisiones y realizar su trabajo (Hernández 2005).

Sub-VARIABLES:

Autogestión: capacidad del individuo para empoderarse y hacerse responsable de su rol dentro de la organización, planificar sus actividades y tomar decisiones, para cumplir los objetivos empresariales.

Autoridad: libertad del individuo para realizar y participar en diversas actividades dentro de la organización.

Manejo de Conflictos: Grado de tolerancia a las diferencias y de la aceptación que tienen los miembros de la organización sobre las opiniones discrepantes y la resolución de las mismas.

Sub-VARIABLES:

Tolerancia: aceptación de las diferencias individuales de los miembros de la organización.

Respeto: reconocimiento y aceptación de los intereses y necesidades del otro dentro de la organización

Negociación: proceso por medio del cual se resuelven los conflictos organizacionales, garantizando un acuerdo entre las partes

Relaciones sociales: Grado de camaradería y de amistad que se observa dentro de la organización.

Sub-VARIABLES:

Camaradería: relación cordial y amena llevada a cabo por los miembros de la organización.

Cooperación: grado de interrelación de los individuos dentro de la empresa para la consecución de los objetivos organizacionales. Trabajo en equipo: grado de cooperación en los grupos dentro de la organización para lograr las metas organizacionales.

CAPITULO IV

4. MARCO METODOLÓGICO

4.1. Tipo de investigación:

De acuerdo a Vieytes (2004), toda investigación debe responder a una pregunta, en el caso de la investigación aplicada evaluativa, la pregunta que se responde es si los resultados de esta evaluación permitirán conocer el clima organizacional de Asepostca. Según su finalidad, ésta es una investigación aplicada del tipo evaluativa ya que a través de la misma se conocerá el clima organizacional de Asepostca, tal como lo perciben sus colaboradores, y su resultado permitirá la toma de decisiones y el diseño de estrategias para modificar positivamente dicho clima, apuntando a la maximización de los resultados organizacionales.

Según Rojas (2002, p.57) la investigación primaria “son los datos que el investigador obtiene al relacionarse directamente con los problemas que estudia”. Según la fuente de los datos trabajados ésta es una investigación primaria ya que los datos serán recabados directamente de la fuente, es decir, se recopila la información a través de la aplicación de un cuestionario directamente a los colaboradores de Asepostca.

Según los objetivo de la investigación, ésta es una investigación descriptiva ya que “indaga la incidencia de las modalidades, categorías o niveles de una o más variables en una población” (Hernández et al, 2010, p.151). En esta investigación se estará evaluando la incidencia de cada una de las dimensiones sobre el clima organizacional de Asepostca.

Según el grado de control sobre las variables ésta es una investigación no experimental ya que constituye “estudio que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos” (Hernández et al, 2010, p.151), no ejerciendo manipulación directa sobre las variables. Con

relación a esta investigación se aplicaron instrumentos de recolección de información como cuestionario, entrevistas y taller de dinámica grupal directamente en el ambiente donde se desenvuelven los colaboradores.

Según el momento en que se recopilarán los datos este trabajo es una investigación transversal, ya que la totalidad de los datos a estudiar serán tomados en un momento único determinado a través de la aplicación de un cuestionario, entrevistas y un taller de dinámica grupal. Una investigación transversal es aquella donde se “recolectan datos en un momento en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (Hernández, 2010, p.151).

4.2. Diseño de la Investigación:

Esta investigación se apoya en la investigación de campo, la cual se define “como aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular ni controlar variable alguna” (Arias, 2006, p 26). En el caso de esta investigación los datos serán recabados, a través de los instrumentos diseñados y aplicados directamente a los colaboradores de Asepostca

4.3. Población y muestra:

Explica Arias, F. (2006) que la población objetivo “es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación”. (p.81).

Por ser la población de 23 colaboradores y ser viable la aplicación de los instrumentos a todos, se seleccionó una muestra que representaba al total de la población, es decir, los 23 colaboradores de Asepostca, cuya plantilla está compuesta por un (1) presidente, un (1) gerente general, once (11) coordinadores y jefes y diez (10) asistentes.

Plantilla de Colaboradores de Asepostca	
Presidente	1
Gerente General	1
Coordinadores y Jefes	11
Asistentes	10

Tabla Nro. 1: Plantilla de Colaboradores de Asepostca
Fuente: Elaboración propia

4.4. Técnicas e Instrumentos de recolección de información:

Según Hernández y Colaboradores (1988), un instrumento de recolección adecuado es aquel que registra datos observables que representan verdaderamente los conceptos o variables que el investigador tiene en mente.

El cuestionario es definido por García, F (2004) como “Un sistema de preguntas racionales, ordenadas de forma coherente, tanto del punto de vista lógico como psicológicas. Permite la recolección de datos provenientes de fuentes primarias, es decir, de personas que poseen la información que resulta de interés. Las preguntas precisas están definidas por los puntos o temas que aborda el instrumento para dirigir la introspección del sujeto y lograr uniformidad en la cantidad y calidad de información recopilada, característica que facilita la aplicación del cuestionario. (p.29).

Acevedo, A. y López A. (1988), afirma que la entrevista “es una técnica que, entre muchas otras, viene a satisfacer los requerimientos de interacción personal que la civilización ha originado”. Asimismo, expresas que “se trata de un instrumento de precisión que nos ayuda en la medida en que se sostiene en la interrelación humana, o sea, en los hombres, y estos son la fuente de toda información”. (p. 8).

En base a la problemática planteada y a la propuesta aprobada por el cliente, se procedió a elaborar los instrumentos y las técnicas de recolección de información.

Para este diagnóstico se elaboraron dos instrumentos: el cuestionario y la guía de entrevista y dos técnicas: el taller de dinámica grupal y la entrevista.

Elaboración del cuestionario: (Anexo 1)

Con base en las variables y sub variables definidas en el marco teórico, se procedió a redactar los diferentes ítems contentivos del cuestionario a ser contestado por los colaboradores, que servirían para diagnosticar el clima organizacional en Asesoría Postal, C.A. las cuales se muestran a continuación:

Items Variable Supervisión		
Variable	Ítems	Sub variables
SUPERVISIÓN	Se le brinda apoyo para superar los obstáculos que se le presentan.	apoyo
	Se le asignan las actividades requeridas para el cumplimiento de sus metas	delegación
	Se supervisa que su trabajo lo realice de acuerdo a los requerimientos establecidos	seguimiento
	Le plantean lo que la organización espera de usted	delegación
	Se realizan reuniones de seguimiento sobre el progreso de su gestión	seguimiento
	Le hacen retroalimentación sobre su desempeño	seguimiento
	Se le indican los objetivos que se esperan de usted	delegación

Tabla Nro. 2: Items Variable Supervisión
Fuente: Elaboración propia

Items Variable Comunicación		
Variable	Items	Sub variables
COMUNICACIÓN	Le informan oportunamente de los cambios a ser realizados	Efectividad de la Comunicación
	Existe una comunicación fluida entre usted y su supervisor inmediato.	Efectividad de la Comunicación
	Los canales existentes permiten una comunicación efectiva entre usted y los miembros de la organización.	Canales de Comunicación
	Es escuchado al momento de realizar alguna solicitud	Efectividad de la Comunicación
	Se le dan instrucciones claras y precisas para realizar su trabajo.	Efectividad de la Comunicación
	Están disponibles los canales de comunicación para realizar sus planteamientos.	Canales de Comunicación
	Existe receptividad de los planteamientos realizados por usted.	Efectividad de la Comunicación

Tabla Nro. 3: Items Comunicación
Fuente: Elaboración propia

Items Variable Autonomía		
Variable	Items	Sub variables
AUTONOMÍA	Se le permite planificar y organizar sus actividades diarias.	Autoridad
	Tiene autonomía para tomar decisiones realizadas con su trabajo	autogestión
	Tiene la libertad para efectuar mejoras en los procesos de su cargo.	autogestión
	Se le permite plantear propuestas para mejorar los procesos de la unidad	Autoridad

Tabla Nro. 4: Items Variable Autonomía
Fuente: Elaboración propia

Items Variable Manejo de Conflictos		
Variable	Ítems	Sub variables
MANEJO DE CONFLICTOS	Se respetan las diferencias de opinión entre los colaboradores	Respeto
	Se busca el consenso para la resolución de las situaciones difíciles.	Negociación
	Los conflictos son resueltos respetando los criterios de los demás	Respeto
	Se atienden de manera receptiva las situaciones de inconformidad.	Tolerancia

Tabla. 5: Items Variable Manejo de Conflictos
Fuente: Elaboración propia

Items Variable Motivación		
Variable	Ítems	Sub variables
MOTIVACIÓN	Existen oportunidades de crecimiento profesional.	Desarrollo
	Ofrecen beneficios laborales para satisfacer sus necesidades	Beneficios
	Promueven su formación y desarrollo para lograr un alto desempeño.	Desarrollo
	Se le otorga reconocimiento cuando cumple con las metas propuestas.	Reconocimiento
	Existe oportunidad de ascenso a cargos superiores	Desarrollo

Tabla Nro. 6: Items Variable Motivación
Fuente: Elaboración propia

Items Variables Relaciones Sociales		
Variable	Ítems	Sub variables
RELACIONES SOCIALES	La relación con su equipo de trabajo es cordial.	Camaradería
	La cooperación es un valor fundamental en su equipo de trabajo.	Cooperación
	Se promueven espacios para compartir con sus compañeros.	Camaradería
	Existe cooperación interdepartamental para alcanzar las metas de la organización.	Cooperación
	Cuenta con el apoyo de sus compañeros.	Trabajo en equipo
	Existe apertura para lograr objetivos comunes	Trabajo en equipo

Tabla Nro. 7: Items Relaciones Sociales
Fuente: Elaboración propia

Items Variable Toma de Decisiones		
Variable	Ítems	Sub variables
TOMA DE DECISIONES	Toman en cuenta sus opiniones en el proceso de toma de decisiones.	Participación
	Puede tomar decisiones en actividades relacionadas con su cargo.	Participación
	Se promueve su participación en la toma de decisiones.	Participación
	Se discute con el equipo de trabajo las posibles soluciones de un problema.	Participación
	Las decisiones contemplan todos los escenarios posibles, para elegir la opción más adecuada.	Pertinencia

Tabla Nro. 8: Items Toma de Decisiones
Fuente: Elaboración propia

Finalmente se elaboró el cuestionario con un total de 38 ítems según las variables y sub-variables del modelo teórico de referencia. El mismo se elaboró para ser aplicado de forma digital utilizando la herramienta Google Drive, la cual permite, luego de abrir una cuenta electrónica en gmail, crear una hoja de cálculo en Excel y a partir de allí elaborar un formulario que permite ser enviado vía electrónica a los colaboradores. Esta vía se utilizó para facilitar su recepción, respuesta y envío de retorno, dadas las limitaciones de tiempo, dinámica de trabajo de los colaboradores y limitaciones de espacios disponibles en la empresa.

Los ítems se expresaron a través de oraciones afirmativas y se diseñó una escala de Likert, en la cual los colaboradores contestaron según las siguientes alternativas de respuestas:

- Totalmente de acuerdo, con una calificación de 4 puntos
- De acuerdo, con una calificación de 3 puntos
- En desacuerdo, con una calificación de 2 puntos
- Totalmente en desacuerdo, con una calificación de 1 punto

Los cuestionarios se clasificaron para diferenciar las respuestas por los cargos de Asistentes y Coordinadores y Jefes, a fin de realizar posteriormente una comparación entre las percepciones de los diferentes roles organizacionales.

Para el análisis de los resultados se hizo un análisis cuantitativo. Primeramente se separaron las respuestas obtenidas por los Asistentes y por los Coordinadores y Jefes, se tabularon las frecuencias simples en cada ítem contestado y se le aplicó un producto por la calificación asignada en la escala de Likert. Con este resultado se obtuvo un porcentaje promedio por cada variable. Finalmente, se elaboraron gráficos para una mayor comprensión de los resultados.

Los resultados del cuestionario se presentan cuantitativamente para su interpretación de acuerdo a los siguientes porcentajes y rangos de respuesta.

Del 0 al 30% - Dimensión deficiente o Área a Atender con prioridad

Del 31al 60% - Dimensión o Área Regular

Del 61al 80% - Dimensión o Área Buena

Del 81al 100%- Dimensión o Área Excelente

4.5. Operacionalización de las variables:

En función a la problemática planteada y a la propuesta aprobada por el cliente, se definieron las variables y sub variables del cuestionario para Diagnosticar el Clima Organizacional en Asesoría Postal, C.A. las cuales se indican a continuación:

Dimensión: Clima Organizacional:

Definición: es “El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman”. (Forehand y Gilmer, 1964).

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES DIAGNOSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN ASESORÍA POSTAL C.A.						
OBJETIVO	OBJETIVOS	DIMENSIÓN	DEFINICIÓN	VARIABLES	DEFINICIÓN	ITEMS
Diagnosticar el clima organizacional percibido por los colaboradores de Asesoría Postal, C.A. (Asepostca)	- Conocer el grado en que inciden cada una de las dimensiones sobre el clima organizacional de Asesoría Postal, C.A. (Asepostca) --Determinar las diversas interrelaciones de las variables entre sí con el clima organizacional.	Clima Organizacional	"Es la expresión de las percepciones e interpretaciones que el individuo hace del ambiente interno de la organización a la que pertenece, es un concepto multidimensional, que integra dimensiones relacionadas con la estructura, reglas, procesos, relaciones interpersonales y metas de la organización" (Alvarez, 1992)	Supervisión	Es la percepción del apoyo en el trabajo y el soporte emocional por parte de los directivos (Hernández, 2005)	En ASEPOSTCA : 1. Se le brinda apoyo para superar los obstáculos que se le presentan. 2. Se le asignan las actividades requeridas para el cumplimiento de sus metas 3. Se supervisa que su trabajo lo realice de acuerdo a los requerimientos establecidos. 4. Le plantean lo que la organización espera de usted 5. Se realizan reuniones de seguimiento sobre el progreso de su gestión 6. Le hacen retroalimentación sobre su desempeño 7. Se le indican los objetivos que se esperan de usted
				Motivación	Es la percepción con relación al grado de motivación debido a factores provenientes del trabajo (importancia, variedad e interés), (Hernandez, 2005)	En ASEPOSTCA: 8. Existen oportunidades de crecimiento profesional. 9. Ofrecen beneficios laborales para satisfacer sus necesidades 10. Promueven su formación y desarrollo para lograr un alto desempeño. 11. Se le otorgan reconocimientos cuando cumple con las metas propuestas. 12. Existen oportunidad de ascenso a cargos superiores.
				Comunicación	Es la percepción general sobre el estado de comunicación y capacidad de escuchar por parte de la empresa, así como la libertad para comunicarse abiertamente con los superiores para tratar temas sensibles o personales con la confianza suficiente de que esta comunicación no será violada o usada en contra de los miembros (Hernández, 2005; Chiang et al., 2007)	En ASEPOSTCA: 13. Le informan oportunamente de los cambios y actividades a ser realizados 14. Existe una comunicación fluida entre usted y su supervisor inmediato. 15. Los canales existentes permiten una efectiva comunicación entre usted y el resto de los miembros de la organización. 16. Es escuchado al momento de realizar alguna solicitud o propuesta. 17. Se le dan instrucciones claras y precisas para realizar su trabajo. 18. Existe receptividad a los planteamientos realizados por usted. 19. Están disponibles los canales de comunicación para realizar sus planteamientos.
				Toma de decisiones	Grado en el cual los colaboradores participan en la toma de decisiones organizacionales.	EN ASEPOSTCA: 20. Toman en cuenta sus opiniones en el proceso de toma de decisiones. 21. Puede tomar decisiones en actividades relacionadas con su cargo. 22. Se promueve su participación en la toma de decisiones. 23. Se discute con el equipo de trabajo las posibles soluciones de un problema 24. Las decisiones contemplan todos los escenarios posibles, para elegir la opción más adecuada.
				Autonomía	Es la percepción del trabajador acerca de la libertad para tomar decisiones y realizar su trabajo (Hernández 2005)	En ASEPOSTCA: 25. Se le permite planificar y organizar sus actividades diarias. 26. Tiene autonomía para tomar decisiones relacionadas con su trabajo 27. Tiene la libertad para efectuar mejoras en los procesos de su cargo. 28. Se le permite plantear propuestas para mejorar los procesos de la unidad.
				Manejo de Conflictos	Grado de tolerancia a las diferencias y de la aceptación que tienen los miembros de la organización sobre las opiniones discrepantes y la resolución de las mismas.	En ASEPOSTCA: 29. Se respetan las diferencias de opinión entre los miembros de su equipo. 30. Se busca el consenso para la resolución de las situaciones difíciles. 31. Los conflictos son resueltos respetando las opiniones y criterios de los demás 32. Se atienden de manera receptiva las situaciones discrepantes
				Relaciones sociales	Grado de camaradería y de amistad que se observa dentro de la organización.	En ASEPOSTCA: La relación con su equipo de trabajo es cordial. 33. La cooperación es un valor fundamental en su equipo de trabajo. 34. Se promueven espacios para compartir con sus compañeros. 35. Existe cooperación inter departamental para alcanzar las metas de la organización. 36. Cuenta con el apoyo de sus compañeros. 37. Existe apertura para lograr objetivos comunes 38. Existe apertura para lograr objetivos comunes

Tabla Nro. 9: Operacionalización de las Variables
Fuente: Elaboración propia

Taller de dinámica grupal: (Anexo 2)

El objetivo de este taller de dinámica grupal fue conocer la percepción de los colaboradores acerca las fortalezas de la organización y sus áreas de mejora, así como conocer la forma como se interrelacionaban los colaboradores y la forma como accionaban en la toma de decisiones.

Este taller de dinámica grupal se diseñó para ser aplicado a los jefes de las cinco coordinaciones (Recepción, Clasificación, Bóveda, Devoluciones y Atención al Cliente). El mismo se realizó en las instalaciones de Asepostca, tuvo una duración de 2 horas, en las cuales los 5 participantes pudieron conversar y plantear la percepción que tienen sobre el clima de la organización.

Los componentes del taller de dinámica grupal fueron los siguientes:

Actividad Nro. 1: ¿en qué nos parecemos?:

Esta actividad consistió en un video que hacía referencia a la proactividad, el trabajo en equipo, el respeto y la tolerancia; su propósito fue obtener información sobre la percepción de los colaboradores acerca de las fortalezas de Asepostca y cómo se veían ellos mismos con relación a dichas fortalezas.

Se les solicitó a los participantes que relacionaran el video con la organización y se hicieron las siguientes preguntas, sobre cuyas respuestas se fue tomando nota para procesar posteriormente:

- ¿Se parece ASEPOSTCA al video mostrado?
- ¿Qué los incentiva a cambiar?
- ¿En qué se parece el video a tu unidad?

Actividad Nro. 2 “potenciando a Asepostca”:

Para esta actividad se diseñó un formato, cuyo propósito era obtener información sobre las fortalezas que los colaboradores percibían de la organización.

Se les entregó el formato a los participantes y se les solicitó que respondieran las dos partes:

- Primera parte: Indicar las cinco (5) palabras que lo conectan con las fortalezas de la organización.
- Segunda parte: se les solicitó que diseñaran un slogan que incluyera las cinco palabras identificadas en la primera parte

Actividad Nro. 3: ventana a mi organización

Para esta actividad se diseñó un formato, que consistió en una hoja contentiva de cuatro cuadrantes con interrogantes sobre ventajas, áreas de mejora, cierre de brechas y definiciones de clima, cuyo objetivo fue conocer su percepción sobre dichos tópicos, así como hacerlos percatarse de su responsabilidad en el cierre de las brechas identificadas y la identificación de palabras con la que se referían al clima organizacional.

Se les entregó el formato, el cual contenía las siguientes preguntas, que se le pidió respondieran:

- ¿Cuáles son las ventajas de trabajar en Asepostca?
- ¿Cuáles son las áreas de mejora que propones para Asepostca?
- Cuales acciones que propones como líder para cerrar las brechas existentes entre las ventajas y las áreas de mejora de Asepostca?
- ¿Si tuvieras que definir el clima organizacional de Asepostca en tres (3) palabras cuáles serían? :

Actividad Nro. 4: Comunicación interdepartamental

Esta actividad consistió en la asignación de una tarea, para lo cual los colaboradores debían interactuar y relizarla de forma grupal. Su finalidad fue

conocer cómo se estaba llevando a cabo el trabajo en equipo, la toma de decisiones y la comunicación entre las diferentes áreas.

Se colocó sobre una mesa materiales de trabajo como hojas, marcadores, tirros, un juego de Jenga, creyones, ligas y se les solicitó a los participantes que con dichos materiales realizaran “la torre más alta que pudiesen”.

Elaboración de la guía de entrevista: (Anexo 3)

Como complemento a la técnica y el instrumento aplicado en la organización, se elaboró una entrevista para ser aplicada a los dos Directores de Asepostca, a fin de conocer la percepción que ellos tienen de la situación actual de la empresa en términos del clima organizacional.

Se realizaron cuatro (4) preguntas que apuntaban a las áreas potenciales y las áreas limitantes, tanto de la empresa en general, como de la visión que pudieran tener los colaboradores, estas fueron:

- ¿Cuáles considera que son las fortalezas actuales de la organización?
- ¿Cuáles considera que son las áreas de mejora actuales de la organización?
- ¿Cuáles considera que son los elementos motivadores de tus colaboradores?
- ¿Cuáles considera que son los elementos limitantes para tus colaboradores?

4.6. Estimación de la validez y confiabilidad del Cuestionario:

La validez, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir (Fernández y Colaboradores, 1998). A efectos de este trabajo la validación consistió en la revisión del instrumento por parte de tres profesores de la Universidad Católica Andrés Bello, especialistas en Desarrollo Organizacional, los cuales estuvieron de acuerdo en considerar que los indicadores señalados eran consistentes con las dimensiones que se

pretendían medir, y que la escala seleccionada discriminaba diferencias entre las respuestas.

La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto produce iguales resultados (Fernández y Colaboradores, 1998).

A estos efectos aplicó el procedimiento de Medida de Estabilidad (test-retest) mediante el cual un mismo instrumento de medición, es aplicado dos o más veces a un mismo sujeto o grupos de personas en diferentes momentos y su resultado debe ser similar. En este sentido se escogieron a dos personas a las cuales se les aplicó el instrumento con tres días de diferencias, con lo cual se pudo comprobar la confiabilidad del instrumento.

Prueba piloto del instrumento: se aplicó el instrumento a dos colaboradores de Asepostca a fin de asegurar la comprensión del mismo, lo cual dio como resultado que efectivamente los mismos no presentaron dudas en su elaboración.

4.7. Procedimiento:

La intervención diagnóstica se llevó a cabo siguiendo un orden específico de acciones que forman parte de las fases de todo programa de desarrollo organizacional, lo que permite tanto al consultor como al cliente, elaborar una planificación, hacer un seguimiento y asegurar el alcance de los objetivos planteados. A continuación las fases a través de las cuales se realizó este trabajo:

Fase de Entrada:

En esta fase se realizó una primera reunión con el Gerente General de Asepostca, en la cual se le ofreció un proceso de consultoría para abordar necesidades puntuales de la organización, como una actividad académica de estudiantes del Post Grado de la Universidad Católica Andrés Bello, en la especialización de Desarrollo Organizacional. Este ofrecimiento coincidió

con una serie de problemas que venía detectando el cliente, los cuales estaban relacionadas con percepción sobre descontento en los empleados, dificultad en las relaciones inter personales, falta de liderazgo y limitaciones en la toma de decisiones.

Fase de contratación:

En base a la reunión sostenida con el cliente, se elaboró la propuesta de intervención, la cual contempló los objetivos de la consultoría, el alcance, el plan de trabajo, honorarios referenciales, con lo cual se obtuvo la aprobación del cliente.

Fase de Definición:

Partiendo de la información obtenida del cliente se revisaron las teorías existentes y se diseñó el modelo teórico de referencia.

Fase de diseño:

Se elaboraron las técnicas e instrumentos de recolección de información de acuerdo a la problemática planteada y los objetivos propuestos.

Fase de obtención de datos:

Se aplicaron los instrumentos elaborados: entrevista, cuestionario y taller de dinámica grupal.

Aplicación de la entrevista: Las entrevistas fueron aplicadas en las instalaciones de Asepostca a la presidente y gerente general (dueños de la empresa). Se mantuvo la entrevista con cada uno de ellos a fin de conocer su percepción sobre la situación actual de la empresa en términos de clima organizacional.

Según lo indicado en el diseño de la guía de entrevista, se realizaron cuatro (4) preguntas que apuntaban a las áreas potenciales y las áreas

limitantes, tanto de la empresa en general, como de la visión que pudieran poseer los colaboradores.

Aplicación del Cuestionario: En el diseño de este instrumento se indicó que el mismo fue elaborado para ser aplicado vía web, en tal sentido se envió el cuestionario por la vía señalada a 21 colaboradores: 11 Coordinadores y Jefes y 10 Asistentes. Luego de dos (2) semanas de su envío, las respuestas totales fueron 17, faltando en cada grupo dos (2) personas por responder. Se hizo una identificación del instrumento por cargos, para poder realizar posteriormente una comparación entre las percepciones de los diferentes roles organizacionales.

Aplicación del taller de dinámica grupal: El taller de dinámica grupal se realizó en las instalaciones de Asepostca, los asistentes fueron los 5 Coordinadores: Yenny Montes (Coordinadora de Recepción), Frank Ramos (Coordinador de Clasificación), Dormenis Teran (Coordinadora de Bóveda), Johanna Cona (Coordinadora de Devoluciones) y Nelson López (Coordinador de Atención al Cliente). La actividad tuvo una duración de 2 horas.

Fase de análisis y recomendación:

Se tabularon y analizaron los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos de recolección de información y se elaboraron las conclusiones y recomendaciones que permitirán tomar decisiones sobre planes de mantenimiento y mejora del clima organizacional en Asepostca.

Fase de Presentación:

En esta fase se procedió a la redacción del informe diagnóstico y se sometió a la aprobación del tutor académico de la Universidad Católica Andrés Bello. Posteriormente se procedió a concertar cita con el cliente a fin de presentarle los resultados de la investigación realizada sobre el diagnóstico de clima organizacional de su empresa.

CAPITULO V

5. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

5.1. Análisis de la entrevista realizada al personal directivo.

De acuerdo a la guía de entrevista elaborada, se realizaron cuatro (4) preguntas relacionadas con áreas potenciales y áreas de mejora, tanto de la empresa en general, como de la visión que pudieran tener los colaboradores de Asepostca. Estas preguntas se indican a continuación:

- ¿Cuáles considera que son las fortalezas actuales de la organización?
- ¿Cuáles considera que son las áreas de mejora actuales de la organización?
- ¿Cuáles considera que son los elementos motivadores de tus colaboradores?
- ¿Cuáles considera que son los elementos limitantes para tus colaboradores?

En las cuatro (4) preguntas realizadas a los dos Directores de la organización, se evidencia una clara similitud en sus respuestas.

Con relación a las fortalezas, plantean que el equipo de colaboradores, es un equipo comprometido, con sentido de pertenencia y con sólida experiencia en el área.

Con reacción a las áreas de mejora indican que existen limitaciones en la toma de decisiones, que aún cuando el equipo posee los conocimientos y la experticia sobre el trabajo que realizan, no se están empoderando realmente de sus funciones, sucediendo a menudo que se detiene la productividad de las líneas de producción por demoras en la toma de decisiones.

En general, plantean que la delegación y el seguimiento son los dos factores principales que claramente deben atenderse a nivel supervisorio,

porque si bien los Supervisores confían en su equipo para asignarles responsabilidades, lo hacen en los casos en los cuales se requiere simplemente dar una respuesta efectiva a la Directiva, desprendiéndose de la responsabilidad y sin hacer seguimiento que las acciones se hayan llevado a cabo con efectividad, lo cual conlleva pérdidas y errores que son visibles a los clientes.

Con relación a la motivación de los colaboradores, los directivos consideran que la misma se encuentra enfocada en el cumplimiento de metas de la organización, sin embargo, no se están conectando realmente con las oportunidades que brinda la empresa que podría hacerlos desarrollarse no sólo en lo laboral, sino también en lo personal.

Con relación a los elementos limitantes, consideran que si bien cada unidad tiene metas establecidas, que pueden incluso cada colaborador autogestionar y amoldar a su agenda diaria, pareciera que la iniciativa es inexistente, requieren instrucciones diarias para ejecutar cualquier actividad.

5.2. Análisis del taller de dinámica grupal:

El taller de dinámica grupal se aplicó a cinco (5) coordinadores de Asepostca, a continuación los resultados y análisis de los mismos:

Taller de dinámica grupal: actividad 1 ¿En qué nos parecemos?:

La actividad inició con un video que sirvió para hacer la introducción de la actividad, dicho video hizo referencia a la proactividad, el trabajo en equipo, el respeto y la tolerancia.

Se les pidió a los participantes que lo vincularan con la organización.

Las preguntas realizadas y las respuestas obtenidas fueron:

¿Se parece Asepostca al video mostrado?

Respuestas:

- A veces
- Cuando todos trabajamos bajo un mismo fin
- Cuando estamos en cierre de mes nos activamos todos
- En la cooperación
- En la comprensión
- En la unión
- En el compañerismo
- Ahora somos cohesionados
- Ya no somos apáticos
- La empresa ha invertido en el personal
- Tenemos dos meses con mejores resultados

¿Qué los incentiva a cambiar?

Respuestas:

- Cada quien puso de su parte
- Notamos que estábamos fuera del carril
- El personal reaccionó, pensamos que la empresa iba a cerrar
- Decidimos echar para adelante
- Decidimos creer que sí se puede
- Nos activamos
- Logramos superarnos

¿En qué se parece el video a tu unidad?

Respuestas

- En la participación y en la ayuda mutua
- En la comunicación
- En que estábamos esperando algo del líder y decidimos que no teníamos que esperar.

- En que desde nuestras funciones nos dimos cuenta que teníamos que ser líderes

- En que hay personas que vinieron a separarnos

- En que somos un equipo

A continuación se muestra Tabla Nro. 10: Frecuencias Taller de Dinámica Grupal / En que nos parecemos?

Tabla de Frecuencias Taller de Dinámica Grupal / en que nos parecemos Respuestas								
Se parece a Asepost el video Mostrado?	Clasificación	Frecuencia / Porcentaje	Qué los incentiva a cambiar	Frecuencia / Porcentaje	Frecuencia / Porcentaje	En qué se parece el video a tu unidad?	Clasificación	Frecuencia / Porcentaje
Cuando todos trabajamos bajo un mismo fin	Trabajo en equipo	8 73%	Cada quien puso de su parte	Automotivación	7 100%	En la participación y en la ayuda mutua	Trabajo en equipo	3 50%
Cuando estamos en cierre de mes nos activamos todos	Trabajo en equipo		Notamos que estábamos fuera del carril	Automotivación		En que hay personas que vinieron a separarnos	Trabajo en equipo	
En la cooperación	Trabajo en equipo		El personal reaccionó, pensamos que la empresa iba a cerrar	Automotivación		En que somos un equipo	Trabajo en equipo	
En la comprensión	Trabajo en equipo		Decidimos echar para adelante	Automotivación		En la comunicación	Comunicación	1 16%
En la unión	Trabajo en equipo		Decidimos creer que sí se puede	Automotivación		En que estábamos esperando algo del líder y decidimos que no teníamos que esperar	Automotivación	1 16%
En el compañerismo	Trabajo en equipo		Nos activamos	Automotivación		En que desde nuestras funciones nos dimos cuenta que teníamos que ser líderes	Liderazgo	1 16%
Ahora somos cohesionados	Trabajo en equipo		Logramos superarnos	Automotivación				
Ya no somos apáticos	Trabajo en equipo							
La empresa ha invertido en el personal	Organización	2 18%						
Tenemos dos meses con mejores resultados	Organización							
A veces		1 1%						

Tabla Nro. 10: Frecuencias Taller de Dinámica Grupal / En que nos parecemos?

Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

El desarrollo de esta actividad se enfocó en una conversación con los colaboradores, en la cual resaltaron comentarios sobre lo que vieron en el video y cómo lo vincularon con la empresa.

Al realizar un análisis de las respuestas y sus frecuencias se aprecia que el trabajo en equipo es uno de las respuestas que más destaca con relación al parecido con el video, representando un 73% de las respuestas obtenidas,

En cuanto a los factores que los motiva para cambiar, se percibe en las respuestas una alta automotivación por lograr objetivos organizacionales, lo cual está muy vinculado al agradecimiento que sienten por la empresa, este atributo está representado por el 100% de las respuestas.

En cuanto al parecido del video con sus unidades de trabajo, el 50% emitió respuestas que se clasifican como trabajo en equipo, y otro 50% respondió aspectos relacionados con motivación, liderazgo y automotivación.

Resalta los avances que han tenido sus respectivas unidades en cuanto al trabajo en equipo, asimismo, sobre la conciencia que han ido tomando acerca de la colaboración y que cada quien ponga su grano de arena, lo cual se ha traducido en el cumplimiento exitoso de las metas organizacionales.

Los participantes mencionaron sentir agradecimiento por las oportunidades brindadas por los Directivos de la organización, quienes a pesar de las dificultades que han tenido en diversos momentos, les han dado apoyo a sus colaboradores en diferentes sentidos y les han dado estabilidad.

Taller de dinámica grupal: actividad 2 “Potenciando a Asepostca”

Para esta dinámica se le entregó un formato a los participantes, el cual tenía dos partes:

Primera parte: se les solicitó que registraran las cinco (5) palabras que lo identifican con las fortalezas de la organización.

A continuación se presentan las respuestas con sus respectivas frecuencias y el porcentaje que representan sobre la totalidad de respuestas.

TABLA FORTALEZAS DE LA ORGANIZACIÓN		
Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Trabajo en equipo y cooperación	10	40%
Comunicación	4	16%
Calidad de servicio	2	8%
Dedicación	1	4%
Eficacia	1	4%
Estrategia	1	4%
Vocación de servicio	1	4%
Efectividad	1	4%
Responsabilidad	1	4%
Respeto	1	4%
Liderazgo	1	4%
Motivación	1	4%
Total	25	100%

Tabla Nro. 11: Fortalezas de la Organización
Fuente: Asepostca 2012

Interpretación:

Los colaboradores identifican el trabajo en equipo como la principal fortaleza de Asepostca, éste se encuentra representado en un 40% de las respuestas, sin embargo se puede apreciar que existe una brecha significativa con la comunicación, la cual debe ser factor fundamental para que exista el trabajo en equipo.

Se aprecian fortalezas, que aunque fueron identificadas, las mismas tienen una muy baja representación porcentual (4%), llama la atención, entre ellas, el respeto la responsabilidad y el liderazgo.

Segunda parte: se le solicitó a los colaboradores que diseñaran un slogan que incluyera las cinco palabras identificadas en la primera parte.

A continuación las respuestas:

- “Asesoría Postal es una empresa que les ofrece calidad de servicio en la entrega del producto, en el tiempo y lugar que usted lo desee... somos un equipo con mucha experiencia”

- “En Asepostca somos una empresa con vocación de servicio, que trabaja en equipo con el fin de lograr la mayor efectividad para nuestros clientes, obtener el respeto de los mismos aplicando la responsabilidad de nuestros colaboradores que caracterizan a ASEPOSTCA”.

- “Asesoría Postal es una empresa dedicada a la entrega de encomiendas, trabajamos en unión, somos un grupo con miras a un mismo fin, que es hacerle llegar a tiempo y en cooperación de todos nuestros colaboradores su tarjeta o paquete”.

- “Asepostca: empresa líder en el área de manejo y transporte de valores bancarios. Hacemos entregas ya que nos motiva el deseo de servir y brindar calidad y excelencia día a día”.

A fin de facilitar la revisión de las respuestas se hizo un análisis de las frecuencias y se categorizaron en tres grandes grupos: calidad de servicio, trabajo en equipo y otros.

A continuación tabla Nro. 12 Frases y Categorías donde se pueden apreciar estas frases:

TABLA DE FRASES Y CATEGORIAS			
Frases	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Calidad de servicio en la entrega del producto	Calidad de servicio	8	57,14%
Brindar calidad y excelencia día a día			
Lograr mayor efectividad para nuestros clientes			
En el tiempo y lugar que desee			
Hacer las entregas a tiempo			
Aplicando responsabilidad			
Vocación de servicio			
Nos motiva el deseo de servir			
Trabaja en equipo	Trabajo en equipo	3	21,43
Trabajamos en unión			
Cooperación de todos los colaboradores			
Equipo con mucha experiencia	Otros	3	21,43%
Con miras a un mismo fin			
Obtener el respeto de los clientes			
	TOTAL	14	100%

Tabla Nro. 12: Frases y Categorías
Fuente: Elaboración propia

Importante la percepción de los colaboradores en relación a apreciar que la organización tiene calidad de servicio. De igual manera, ellos están conscientes que contribuyen con su trabajo para que la calidad de servicio sea una realidad. Igualmente manifiestan que el trabajo en equipo los distingue para lograr excelentes resultados organizacionales.

Taller de dinámica grupal: Actividad 3 “Ventana a mi organización”

Esta actividad se llevó a cabo por medio de un formato denominado Ventana al Programa, el cual contempla una tabla de cuatro cuadrantes, cuya finalidad fue recabar información acerca de las ventajas y áreas de mejoras de la organización desde las perspectiva de los colaboradores, y a su vez identificar estrategias que permitieran que los Coordinadores como líderes se percaten de su responsabilidad en el cierre de las brechas.

Además, se les pidió en una última pregunta que definieran en tres palabras el clima organizacional de.

A continuación los planteamientos realizados en cada cuadrante:

- **Cuadrante 1:** ¿Cuáles son las ventajas de trabajar en Asepostca?.
- **Cuadrante 2:** Cuáles son las áreas de mejora que propones para Asepostca?
- **Cuadrante 3:** ¿Qué acciones propones como líder para cerrar las brechas existentes entre las ventajas y las áreas de mejora de Asepostca?
- **Cuadrante 4:** ¿Si tuvieras que definir el clima organizacional de Asepostca en 3 palabras cuales serían?

A continuación se presentan los resultados obtenidos y su respectivo análisis:

¿Cuáles son las ventajas de trabajar en Asepostca?

A fin de facilitar la revisión de los resultados se hizo un análisis de las frecuencias y se categorizaron las respuestas en tres grandes categorías: trabajo en equipo, condiciones organizacionales, formación y aprendizaje.

A continuación Tabla Nro. 13 donde se pueden apreciar las respuestas:

RESPUESTAS DE LOS PARTICIPANTES = VENTAJAS			
Respuestas de los participantes	Categoría	Frecuencia	Porcentaje Total
Enfoque al servicio "Aprender de cada uno de nuestros compañeros"	Formación y Aprendizaje	1	27%
Oportunidades de realizar cursos que los ayudan en su área"		1	
Adquieren experiencias sin tener la necesidad de estar especializado en el área" "		1	
Oportunidades de crecimiento"		1	
Compañerismo	Trabajo en equipo	2	40%
Trabajo en equipo"		2	
Se mantienen unidos"		2	
Comprensión	Condiciones organizacionales	1	33%
Respeto y aprecio a los colaboradores"		1	
Estabilidad Laboral"		1	
Comunicación con los dueños"		1	
Empresa en crecimiento"		1	
	TOTAL	15	100%

Tabla Nro. 13: Respuestas de los participantes = ventajas
Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

Los colaboradores manifiestan que el trabajo en equipo, el compañerismo y la unidad son las principales ventajas de trabajar en Asepostca. Reconociendo también como de gran importancia el interés que ponen los dueños de la organización en ellos como personas, la solidaridad y la estabilidad que sienten en la empresa. Siendo también una ventaja para ellos el hecho de compartir con personas que tienen experiencia en el área, lo cual los impulsa a aprender desde su operativa diaria con personas expertas.

1. Cuáles son las áreas de mejora que propones para Asepostca?

A fin de facilitar la revisión de los resultados se hizo un análisis de las frecuencias y se categorizaron las respuestas en tres grandes categorías: administrativas, espacio físico y organización.

A continuación tabla Nro. 14 Respuesta de los participantes = áreas de mejora, donde se pueden apreciar las respuestas:

RESPUESTAS DE LOS PARTICIPANTES = AREAS DE MEJORA			
Respuestas de los participantes	Categoría	Frecuencia	Porcentaje Total
Herramientas y materiales de oficina	Administrativa	1	50%
"Mejorar el biométrico que esta dañando"		1	
"En el área administrativa tener un Plan B en caso de no haber pago para el día (nómina de carteras)"		1	
"RRHH apoyo a los colaboradores"		1	
"La parte de un comedor más amplio para así poder estar más en grupo (aunque compartimos los ratos que podemos)"	Espacio físico	1	37%
"Las áreas de mejora sería donde se reciben a los mensajeros, ya que ese mismo sitio es nuestro comedor"		1	
"Ayudar más al área de los mensajeros, mejoramiento del area de mensajería, mejor trato y mejor comunicación"		1	
"Adiestramiento a colaboradores"	Formación	1	13%
	TOTAL	8	100%

Tabla Nro. 14: Respuestas de los participantes = Areas de mejora

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación:

Categoría: Administrativa

La oportunidad de mejora con mayor porcentaje es el area administrativa, los colaboradores manifiestan que en ocasiones no cuentan con las herramientas de trabajo adecuadas, asimismo indican que cuando es día de pago a los motorizados la oficina se vuelve caótica, obstaculizando el flujo de las actividades y la innteracción entre los colaboradores.

Otra oportunidad de mejora es que no cuentan con un espacio dedicado a sus hora de almuerzo, y que el lugar que ocupan eventuaememnte es ocupado por los mensajeros. Igualmente plantean que hay que poner

atención a las mejoras de las herramientas de trabajo, el uso de los materiales de oficina, la puntualidad de los pagos y la obtención del apoyo de RRHH a los trabajadores.

Únicamente existió una respuesta que plantea, que un área de mejora es el entrenamiento de los colaboradores. Esto contrasta con las respuestas de categorías anteriores donde la mayoría apuntó a la Capacitación como una fortaleza organizacional

¿Qué acciones propones como líder para cerrar las brechas existentes entre las ventajas y las áreas de mejora de Asepostca?

A fin de facilitar la revisión de las respuestas se hizo un análisis de las frecuencias y se categorizaron las respuestas en tres grandes categorías: formación, espacio físico, comunicación y administrativas.

A continuación tabla Nro. 15 Respuesta de los participantes = Acciones, donde se pueden apreciar las respuestas:

ANÁLISIS POR CATEGORÍA			
Respuestas de los participantes	Categoría	Frecuencia	Porcentaje Total
“Aplicar adiestramiento a los colaboradores en el área de calidad de servicio”.	Formación	1	27%
“Seguir adquiriendo conocimientos”		1	
“Seguir aprendiendo y aprovechar todo lo que nos ofrece Asesoría Postal.		1	
“El departamento de RRHH debería ofrecer encuentros con los colaboradores”	Espacio físico	1	27%
“Tener un horario establecido para los mensajeros, que no concuerde con nuestra hora de almuerzo”		1	
“Aprovechar los momentos que compartimos al máximo”.		1	
“La comunicación es lo más importante, este canal siempre debe estar abierto, para que cada quien se exprese y en equipo buscarle la solución al problema”.	Comunicación	1	37%
“Seguir ayudandonos mutuamente como hasta ahora”		1	
“Escuchar más al personal”.		1	
“Trabajar más en equipo”		1	
“Revisión de los materiales de oficina (sillas, Pc)”.	Administrativa	1	9%
	Total:	11	100%

Tabla Nro. 15: Análisis por categoría
Fuente: Elaboración Propia

Interpretación:

La principal acción que proponen los líderes para cerrar las brechas entre las ventajas y las desventajas es la comunicación, indicando que era importante que las personas se expresaran y que fueran escuchadas a fin de contribuir a la solución de los problemas.

También indicaron que se debe accionar con relaciónn al espacio físico disponible para que las personas interactuen y compartan dentro y fuera de la empresa.

Con relación a la formación, manifestaron la importancia a seguir formándose y aprendiendo tanto formalmente como de las experiencias que tienen todos en la especialización de la empresa. Se denota en estas respuestas la importancia que le dan a la adquisición de conocimientos como elemento para crecer dentro de la organización

¿Si tuvieras que definir el clima organizacional de ASEPOSTCA en 3 palabras cuales serían? :

A fin de facilitar la revisión de las respuestas se hizo un análisis de las frecuencias y se categorizaron las respuestas en tres grandes categorías: organización y ambiente.

A continuación tabla Nro. 16 Respuestas de los participantes = Clima Organizacional, donde se pueden apreciar las respuestas:

ANÁLISIS POR CATEGORÍA			
Respuestas de los participantes	Categoría	Frecuencia	Porcentaje Total
Respeto	Organización	1	41%
Eficacia		1	
Estrategia		2	
Calidad de Servicio		1	
Efectividad		1	
Oportunidades de crecimiento		1	
Reconocimiento	Ambiente	1	59%
Armonía		1	
Compañerismo		1	
Trabajo en equipo		1	
Comunicativo		2	
Constancia		1	
Unión		1	
Buen ambiente		1	
Trato amable		1	
Total:		17	100%

Tabla Nro. 16: Respuestas de los participantes = Clima Organizacional
Fuente: Elaboración Propia

Interpretación:

Los Coordinadores conectaron el clima organizacional, vinculándolo en términos de su efectividad, de la calidad de servicio, del respeto, de la estrategias y las oportunidades de crecimiento que brinda la organización.

La mayoría de las respuestas hicieron referencia a características del clima en general, partiendo de valores como el respeto, la unión, la cooperación y el compañerismo. Mencionaron también la comunicación como elemento clave.

El trabajo en equipo destacó durante la realización del ejercicio. Los colaboradores expresaron en varias ocasiones el avance que han tenido como equipo y entre unidades en estos términos.

Actividad comunicación interdepartamental

Esta actividad tuvo como finalidad hacer ver a los participantes cómo era el esquema de comunicación entre las diversas unidades, y a la vez rescatar el papel de los líderes en cada una de sus áreas, como modelos a seguir por el equipo.

Se le solicitó a los participantes que con los materiales que se colocaron sobre la mesa (hojas, marcadores, tirros, un juego de Jenga, hojas de colores) construyeran la “torre más alta que pudieran”.

En un primer momento surgieron ideas, pero no acciones. Luego decidieron hacer uso de los materiales y comenzaron a armar la torre según se les solicitó.

Un elemento importante es que el liderazgo justamente surgió de la participante más introvertida durante las actividades, la cual utilizó frases rescatables como: “Sí se puede”, “confíen en mí”, “ No nos estamos entendiendo”.

Empezaron la actividad sin mayor información, ninguno validó o hizo preguntas con respecto a las instrucciones; al final todos reflexionaron sobre no haber hecho preguntas para validar las instrucciones y justamente

comentaron que esta situación era lo que solía ocurrir dentro de la organización, es decir partir de las instrucciones sin validación y bajo suposiciones, generando ruido y frustración en el equipo.

Llamó la atención que 4 de los 5 participantes pusieron manos a la obra, mientras una (1) restante daba instrucciones acerca de lo que debía hacerse, desde su silla sin levantarse de ella. Esta persona fue la más participativa con sus comentarios, sin embargo, a la hora de accionar no se involucró directamente en la actividad, animaba y daba ideas pero sin participar.

En el cierre de la actividad comentaron que muchas veces ocurría la falta de comunicación, pero que sin embargo han existido mejoras significativas entre las unidades y por ello lograron unir esfuerzos y construir la torre con las ideas y el liderazgo de todos.

Hallazgos obtenidos, interpretación de los resultados de la Dinámica Grupal de Recolección de Información:

En la dinámica se pudo apreciar el trabajo en equipo y buena relación entre los colaboradores, sin embargo, también se notó dificultades importantes para tomar iniciativas, lo cual demoró el inicio de la actividad y la toma de decisiones siguientes.

También se pudo apreciar que se demoró el surgiendo de un líder que coordinara la actividad, siendo ésta coordinación asumida sólo por una persona del equipo.

La validación del equipo acerca de las actividades a realizar estuvieron ausentes, ninguno de ellos hizo preguntas que asegurar que estaban ejerciendo las acciones correctas y que cumplirían con los objetivos esperados.

Se hace notar que uno de los supervisores presente, no tuvo ninguna participación en la actividad y su liderazgo no fue marcado en ningún momento, limitándose sólo a opinar a distancia.

Por otra parte, de esta dinámica también se extraen conclusiones que son bastante alentadores en términos organizacionales. El equipo de Coordinadores en general, muestra un amplio sentido de pertenencia por la organización y una excelente conexión con los directivos de la misma. Realizaron comparaciones favorables, haciendo mención a las otras empresas en las cuales trabajaron, que estando en la misma rama no les generaban los beneficios y aprendizajes que en Asepostca han adquirido.

En términos organizacionales, se refleja que ha existido un avance significativo en términos de comunicaciones internas, durante toda la actividad se hizo mucho énfasis en lo que se ha mejorado este punto y lo que el apoyo entre unidades está representando en avances significativos en la empresa.

La posibilidad de aprender cada día, de los nuevos retos que la organización por su crecimiento está experimentando es un factor de mucha importancia para los Coordinadores. Consideran que están en una organización estable, en la cual existe un desarrollo profesional y personal.

El punto a atender con prioridad es el establecimiento de espacios que generen la posibilidad de un compartir entre compañeros, se evidenció que es necesario el respeto de los espacios, sobre todo en horas de almuerzo, en los cuales los colaboradores dependen de la llegada de los mensajeros para disfrutar de ese espacio de forma relajada.

Es posible que al atender esta situación, los colaboradores logren una mejor integración entre ellos, al conectarse en ambientes que no requieran simplemente el desarrollo o cumplimiento de las competencias técnicas de cada rol, sino que también exista el vínculo con el equipo desde el compartir.

5.3. Análisis del Cuestionario

Resultados obtenidos:

A continuación, se presentan los resultados en términos de porcentajes de respuestas, obtenidos por variables, ítems y cargos. Asimismo se muestra el total obtenido por cada dimensión.

RESPUESTAS VARIABLE SUPERVISIÓN							
		ASISTENTES		COORDINADORES Y JEFES		TOTAL	
Nro Item	Items	TOTAL	%	TOTAL	%	PUNTAJE TOTAL	%
3	Le hacen retroalimentación sobre su desempeño	27	84%	25	69%	52	76%
10	Se le brinda apoyo para superar los obstáculos que se le presentan.	27	84%	29	81%	56	82%
11	Se supervisa que su trabajo lo realice de acuerdo a los requerimientos establecidos	29	91%	27	75%	56	82%
18	Se le asignan las actividades requeridas para el cumplimiento de sus metas	29	91%	28	78%	57	84%
29	Le plantean lo que la organización espera de usted	28	88%	32	89%	60	88%
30	Se realizan reuniones de seguimiento sobre el progreso de su gestión	26	81%	27	75%	53	78%
31	Se le indican los objetivos que se esperan de usted	28	88%	29	81%	57	84%
		194	87%	197	78%	391	82%

Tabla Nro. 17: Respuestas Variable Supervisión

Fuente: Elaboración Propia

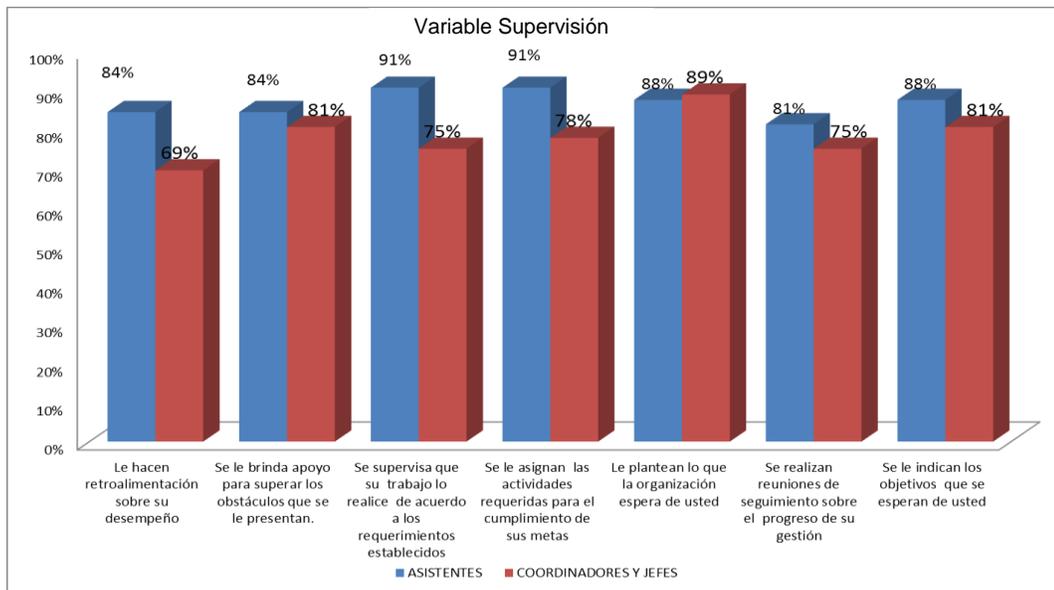


Gráfico Nro. 1: Variable Supervisión
 Fuente: Elaboración Propia

Análisis de los resultados variable supervisión

La percepción general de los colaboradores con relación a la variable supervisión se encuentra en el rango “excelente” con una calificación de 82%.

Existe una diferencia significativa con relación a los dos grupos de colaboradores, los Asistentes la perciben en el rango “excelente” con una calificación del 87% y los Coordinadores y Jefes la perciben en el rango “bueno” con una calificación del 78%.

Destaca la percepción de los Asistentes en el rango de “excelente” para los procesos de delegación de actividades y seguimiento que le hacen sus supervisores sobre el trabajo que realizan.

No siendo la misma calificación que hacen los grupos de Coordinadores y Jefes, ya que califican en el rango “bueno” este mismo proceso. Igualmente, para este grupo de colaboradores, destacan valores inferiores al promedio en el seguimiento y retroalimentación sobre su desempeño. Esto es un punto que puede considerarse alerta para la organización.

RESPUESTAS VARIABLE COMUNICACIÓN							
		ASISTENTES		COORDINADORES Y JEFES		TOTAL	
Nro ítem	Ítems	TOTAL	%	TOTAL	%	PUNTAJE TOTAL	%
6	Es escuchado al momento de realizar alguna solicitud	28	88%	32	89%	60	88%
12	Existe receptividad de los planteamientos realizados por usted.	23	72%	29	81%	52	76%
13	Le informan oportunamente de los cambios a ser realizados	21	66%	25	69%	46	68%
14	Están disponibles los canales de comunicación para realizar sus planteamientos.	22	69%	27	75%	49	72%
20	Los canales existentes permiten una comunicación efectiva entre usted y los miembros de la organización.	26	81%	29	81%	55	80%
32	Existe una comunicación fluida entre usted y su supervisor inmediato.	31	97%	31	86%	62	91%
37	Se le dan instrucciones claras y precisas para realizar su trabajo.	29	91%	31	86%	60	88%
		180	80%	204	81%	384	80%

Tabla Nro. 18: Respuestas Variable Comunicación
Fuente: Elaboración Propia

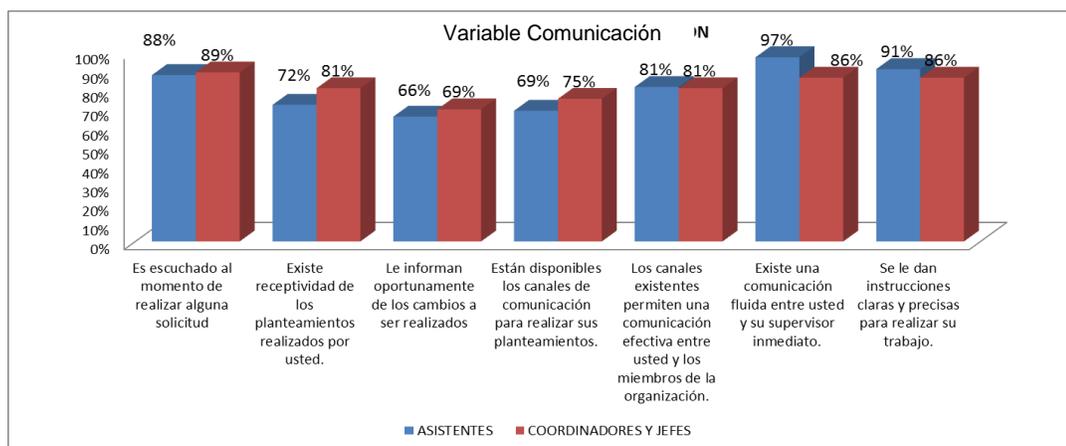


Gráfico Nro. 2: Variable Comunicación
Fuente: Elaboración Propia

Análisis de los resultados variable comunicación

Puede apreciarse una buena percepción de los asistentes con relación a la dimensión comunicación, obtenido un resultado dentro del rango “bueno” con una calificación del 80%.

Destacan percepciones en el rango “excelente”, tanto para los Asistentes como para los Coordinadores y Jefes, con puntuación del general del 91% sobre la efectividad de la comunicación, en cuanto a que la comunicación es con sus supervisores es y que son escuchados al momento de realizar una solicitud .

Destacan también percepciones con calificaciones por debajo del promedio, sobre la disponibilidad de los canales de comunicación, cuya percepción general se encuentra en el rango bueno con una calificación del 72%.

Igualmente, por debajo del promedio, destacan la disponibilidad de los canales de comunicación para realizar planteamientos

Es importante destacar la ponderación obtenida a la pregunta “le informan oportunamente de los cambios a ser realizados”, en donde los asistentes y Coordinadores y Jefes, respondieron en un 66% y en un 69% que estaban en desacuerdo con dicho ítem; ésta es un área de mejora a tomar en cuenta para los planes de la organización en materia de clima organizacional.

RESPUESTAS VARIABLE AUTONOMÍA							
		ASISTENTES		COORDINADORES Y JEFES		TOTAL	
Nro ítem	Ítems	PUNTAJE	%	PUNTAJE	%	PUNTAJE TOTAL	%
2	Se le permite plantear propuestas para mejorar los procesos de la unidad	24	75%	32	89%	56	82
4	Tiene la libertad para efectuar mejoras en los procesos de su cargo.	25	78%	32	89%	57	84
8	Se le permite planificar y organizar sus actividades diarias.	30	94%	32	89%	62	91
38	Tiene autonomía para tomar decisiones realizadas con su trabajo	25	78%	30	83%	55	81
		104	81%	126	88%	230	85%

Tabla Nro. 19: Respuestas Variable Autonomía
Fuente: Elaboración Propia

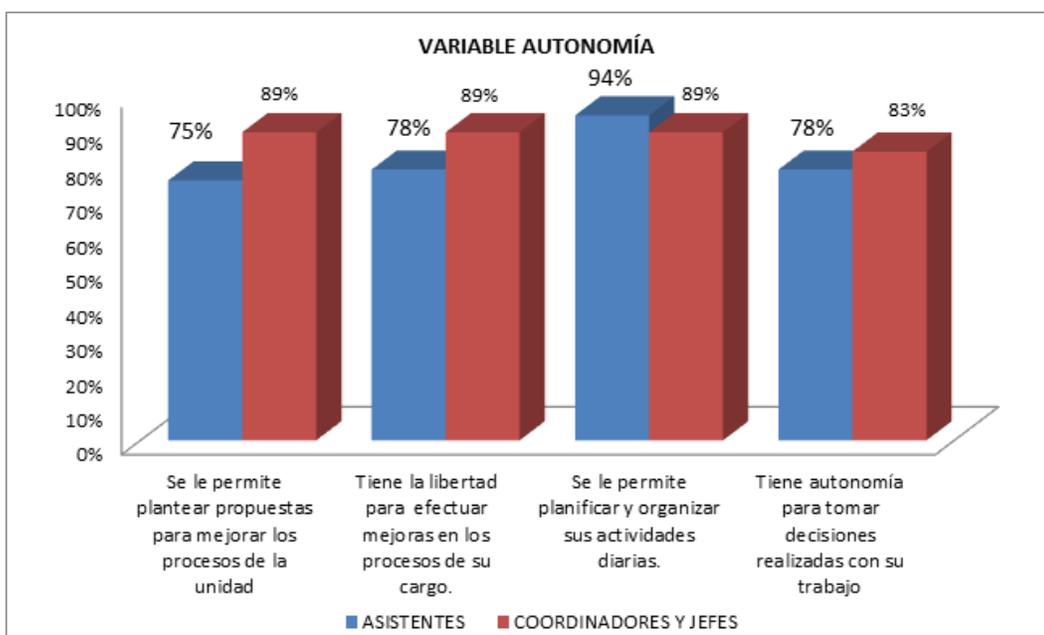


Gráfico Nro. 3: Variable Autonomía
Fuente: Elaboración Propia

Análisis de los resultados variable autonomía

La percepción de los colaboradores con relación a la autonomía está en el rango “excelente” con una puntuación general de 85% para los Asistentes y Coordinadores y Jefes, lo cual impacta positivamente el clima organización de Asepostca.

Resalta la excelente percepción que tienen los Asistentes con una calificación del 94% en relación a la autonomía para organizar y planificar las actividades diarias inherentes a sus puestos de trabajo. Sin embargo las puntuaciones son menores, cuando se trata de la autonomía para plantear propuestas, tomar decisiones y realizar mejoras en los procesos establecidos para sus unidades y puestos de trabajo.

Se puede apreciar que la autonomía para plantear propuestas, tomar decisiones y realizar mejoras en los procesos está focalizada en los cargos de Coordinadores y Jefes, cuyas percepciones se encuentran en el rango “excelente” y calificaciones superiores al promedio

RESPUESTAS VARIABLE MANEJO DE CONFLICTOS							
		ASISTENTES		COORDINADORES Y JEFES		TOTAL	
Nro ítem	Ítems	TOTAL	%	TOTAL	%	PUNTAJE TOTAL	%
9	Se respetan las diferencias de opinión entre los colaboradores	23	72%	29	81%	52	76%
16	Los conflictos son resueltos respetando los criterios de los demás	24	75%	26	72%	50	74%
25	Se atienden de manera receptiva las situaciones de inconformidad.	23	72%	26	72%	49	72%
34	Se busca el consenso para la resolución de las situaciones difíciles.	26	81%	27	75%	53	78%
		96	75%	108	75%	204	75%

Tabla Nro. 20: Respuestas Variable Manejo de Conflicto
Fuente: Elaboración Propia

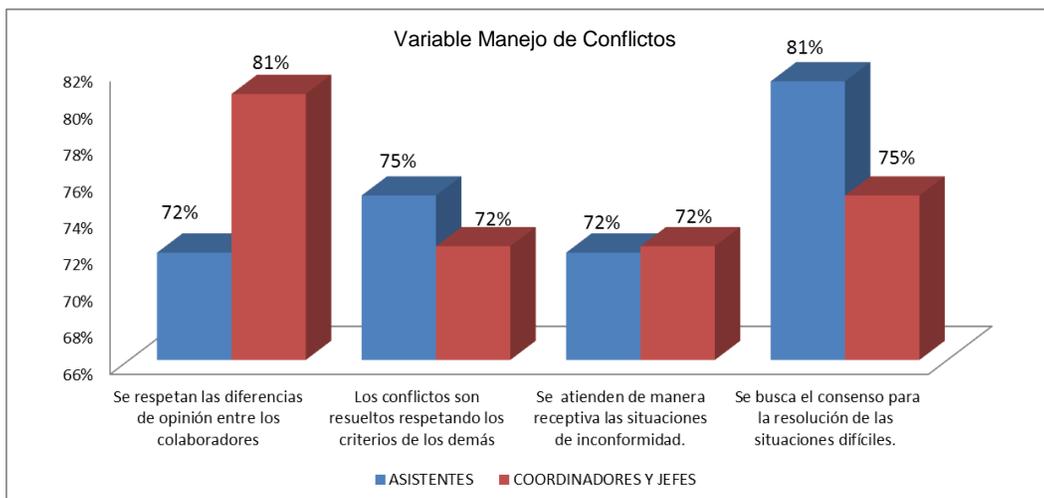


Gráfico Nro. 4: Variable Manejo de Conflictos
Fuente: Elaboración Propia

Análisis de los resultados variable manejo de conflictos

Esta dimensión es percibida por ambas poblaciones en el rango “bueno” con una puntuación del 75% tanto para los grupos de Asistentes como de Coordinadores y Jefes.

Resalta la percepción de los Asistentes en el rango “excelente”, con una puntuación del 81% con relación a la existencia de consenso para la resolución de las situaciones difíciles.

Tanto los Asistentes, como para los Coordinadores y Jefes, califican en el rango bueno, con una puntuación del 76% el respeto a las diferencias de opinión, así como la resolución de conflictos atendiendo a dichas diferencias.

El rango más bajo de esta dimensión, es el que corresponde a la atención a las situaciones de inconformidad por parte de los colaboradores.

RESPUESTAS VARIABLE MOTIVACIÓN							
		ASISTENTES		COORDINADORES Y JEFES			
Nro Ítem	Ítems	TOTAL	%	TOTAL	%	PUNTAJE TOTAL	%
5	Promueven su formación y desarrollo para lograr un alto desempeño.	23	72%	27	75%	50	74%
19	Ofrecen beneficios laborales para satisfacer sus necesidades	23	72%	26	72%	49	72%
26	Existe oportunidad de ascenso a cargos superiores	25	78%	29	81%	54	79%
28	Se le otorga reconocimiento cuando cumple con las metas propuestas.	27	84%	25	69%	52	76%
36	Existen oportunidades de crecimiento profesional.	24	75%	27	75%	51	75%
		122	76%	134	74%	256	75%

Tabla Nro. 21: Respuestas Variable Motivación
Fuente: Elaboración Propia

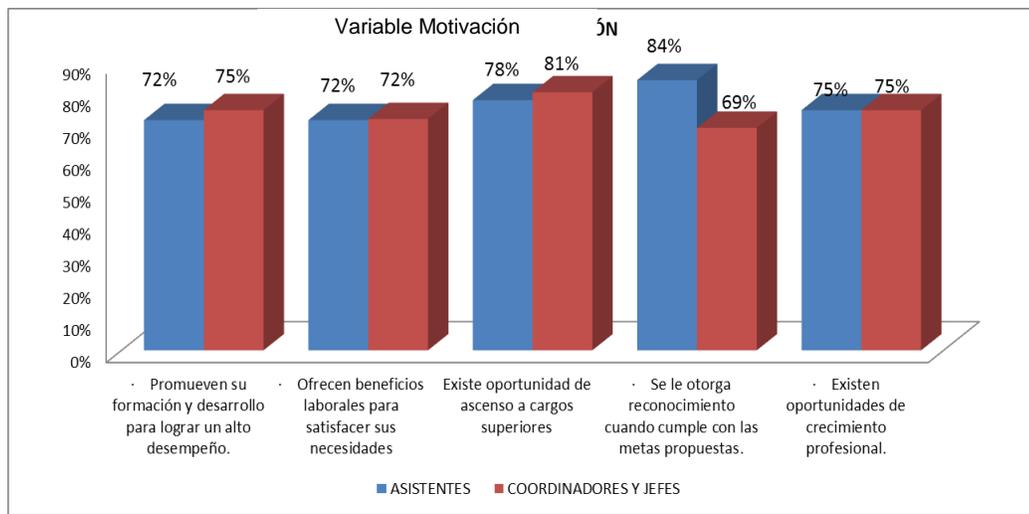


Gráfico Nro. 5: Variable Motivación
Fuente: Elaboración Propia

Análisis de los resultados variable motivación:

La percepción global de los colaboradores con relación a la variable motivación se ubica dentro del rango “bueno”, con una puntuación del 75%.

Resalta la percepción de los Asistentes, en el rango “excelente”, con una puntuación del 84%, relacionado al reconocimiento que reciben cuando cumplen con las metas propuestas. Sin embargo, existe una notable diferencia de esta percepción en los Coordinadores y Jefes, los cuales la califican como “buena” con una puntuación del 69%.

Los rasgos más bajos de la variable motivación corresponden a la percepción que tienen tanto los Asistentes como los Coordinadores y Jefes sobre la promoción de su desarrollo (74%) y beneficio laborales (72%) para satisfacer sus necesidades, aun así, lo perciben como “bueno”.

RESPUESTAS VARIABLE RELACIONES SOCIALES							
Nro ítem	Ítems	ASISTENTES		COORDINADORE Y JEFES		TOTAL	
		TOTAL	%	TOTAL	%	PUNTAJE TOTAL	%
1	La cooperación es un valor fundamental en su equipo de trabajo.	27	84%	32	89%	59	87%
17	Existe cooperación interdepartamental para alcanzar las metas de la organización.	26	81%	27	75%	53	78%
22	La relación con su equipo de trabajo es cordial.	29	91%	31	86%	60	88%
23	Cuenta con el apoyo de sus compañeros.	26	81%	28	78%	54	79%
24	Existe apertura para lograr objetivos comunes	25	78%	29	81%	54	79%1
35	Se promueven espacios para compartir con sus compañeros.	17	53%	23	64%	40	59%
		150	78%	170	79%	320	78%

Tabla Nro. 22: Respuestas Variable Relaciones Sociales
Fuente: Elaboración Propia

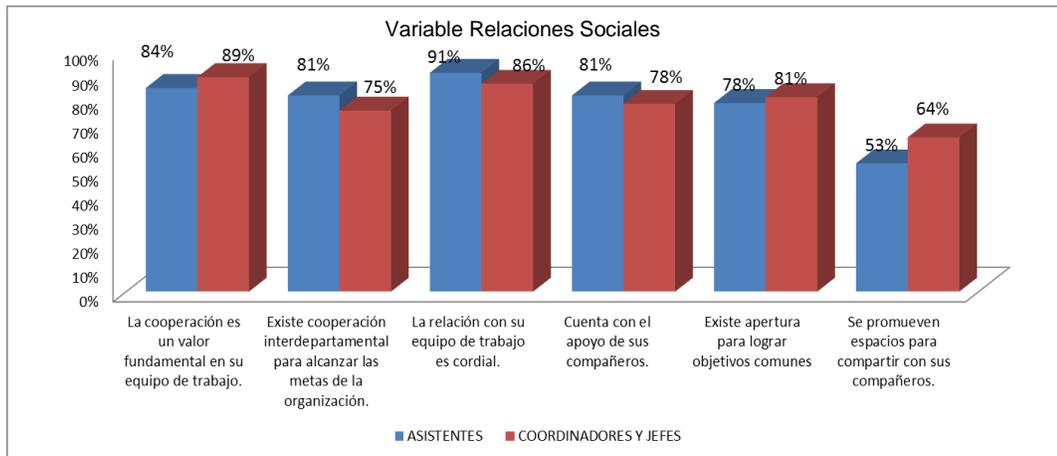


Gráfico Nro. 6: Variable Relaciones Sociales
Fuente: Elaboración Propia

Análisis de los resultados variable relaciones sociales

La percepción global de los colaboradores con relación a la variable relaciones sociales se ubica en el rango “bueno”, con una puntuación del 78%.

En términos generales resalta la calificación “excelente”, con una puntuación del 88%, sobre la cordialidad en las relaciones del equipo de trabajo y 87% para la cooperación como identificación de valor entre los colaboradores.

Destaca como un alerta dentro de esta variable, la calificación en el rango “regular”, con una puntuación de 59% para la promoción de espacios que les permita compartir e interrelacionarse con los compañeros de trabajo, así como para contar con momentos de dispersión en las horas de almuerzo.

RESPUESTAS VARIABLE TOMA DE DECISIONES							
		ASISTENTES		COORDINADORES Y JEFES		TOTAL	
Nro ítem	Ítems	TOTAL	%	TOTAL	%	PUNTAJE TOTAL	%
7	Toman en cuenta sus opiniones en el proceso de toma de decisiones.	24	75%	29	81%	53	78%
15	Se promueve su participación en la toma de decisiones.	23	72%	31	86%	54	79%
21	Puede tomar decisiones en actividades relacionadas con su cargo.	28	88%	31	86%	59	87%
27	Se discute con el equipo de trabajo las posibles soluciones de un problema.	28	88%	31	86%	59	87%
33	Las decisiones contemplan todos los escenarios posibles, para elegir la opción más adecuada.	26	81%	26	72%	52	76%
		129	81%	148	82%	277	81%

Tabla Nro. 23: Respuestas Variable Toma de Decisiones
Fuente: Elaboración Propia

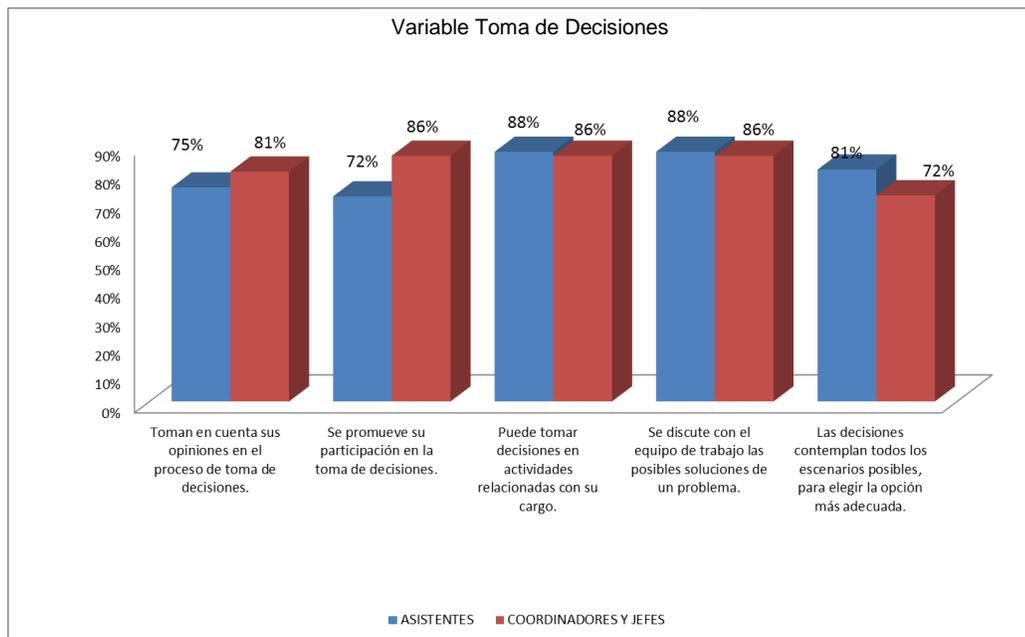


Gráfico Nro. 7: Variable Toma de Decisiones
Fuente: Elaboración Propia

Análisis de los resultados variables toma de decisiones

El resultado general obtenido para los Asistentes y Coordinadores y Jefes son muy similares, con calificaciones de 81% y 82% respectivamente, estando en el rango “excelente”.

Los colaboradores perciben que se les consulta para generar soluciones a problemas y que pueden tomar decisiones en actividades relacionadas con sus puestos de trabajo.

No obstante, se destacan puntuaciones levemente más bajas 78% y 79%, en el rango “bueno” con relación a su percepción sobre ser tomados en cuenta en el proceso de toma de decisiones y promover su participación en dicho proceso.

A continuación se presentan tablas 23 y 24 en la cuales se visualizan los resultados generales obtenidos donde se señalan las Frecuencias por ítems y opciones de respuestas para los cargos de Asistentes y Coordinadores y Jefes:

Frecuencia por ítems y opciones de respuestas				
ASISTENTES				
Nro Item	4 Totalmente de Acuerdo	3 De acuerdo	2 En desacuerdo	1 Totalmente en desacuerdo
1	4	3	1	0
2	3	2	3	0
3	4	3	1	0
4	3	3	2	0
5	2	3	3	0
6	5	2	1	0
7	2	4	2	0
8	6	2	0	0
9	1	5	2	0
10	3	5	0	0
11	5	3	0	0
12	1	5	2	0
13	0	5	3	0
14	3	2	2	0
15	1	5	2	0
16	2	4	2	0
17	2	6	0	0
18	5	3	0	0
19	3	1	4	0
20	3	4	1	0
21	4	4	0	0
22	5	3	0	0
23	4	2	2	0
24	1	7	0	0
25	1	5	2	0
26	4	1	3	0
27	5	2	1	0
28	5	1	2	0
29	4	4	0	0
30	4	2	2	0
31	4	4	0	0
32	7	1	0	0
33	3	4	1	0
34	2	6	0	0
35	0	2	5	1
36	2	4	2	0
37	5	3	0	0
38	3	3	2	0

Tabla Nro. 24 Frecuencia por ítems y opciones de Respuestas Asistentes
Fuente: Asepostca 2012

Frecuencia por ítems y opciones de respuestas				
COORDINADORE Y JEFES				
Nro Item	4 Totalmente de Acuerdo	3 De acuerdo	2 En desacuerdo	1 Totalmente en desacuerdo
1	5	4	0	0
2	5	4	0	0
3	1	5	3	0
4	5	4	0	0
5	2	5	2	0
6	5	4	0	0
7	2	7	0	0
8	5	4	0	0
9	4	3	2	0
10	2	7	0	0
11	3	3	3	0
12	2	7	0	0
13	1	5	3	0
14	4	3	1	0
15	4	5	0	0
16	3	2	4	0
17	2	5	2	0
18	3	4	2	0
19	1	6	2	0
20	3	5	1	0
21	5	3	1	0
22	5	3	1	0
23	2	6	1	0
24	3	5	1	0
25	1	6	2	0
26	3	5	1	0
27	5	3	1	0
28	1	6	1	1
29	5	4	0	0
30	3	3	3	0
31	3	5	1	0
32	5	3	1	0
33	2	4	3	0
34	3	3	3	0
35	1	3	5	0
36	2	5	2	0
37	5	3	1	0
38	3	6	0	0

Tabla Nro. 25 Frecuencia por ítems y opciones de
Respuestas Coordinadores y Jefes
Fuente: Asepostca 2012

CALIFICACIONES TOTALES POR VARIABLE			
VARIABLE	Asistentes	Coordinadores y Jefes	Totales
Supervisión	87%	78%	83%
Comunicación	80%	81%	81%
Autonomía	81%	88%	85%
Manejo de Conflictos	75%	75%	75%
Motivación	76%	74%	75%
Relaciones Sociales	78%	79%	79%
Toma de decisiones	81%	82%	82%
TOTAL CLIMA ORGANIZACIONAL			80%

Tabla Nro. 26: Calificaciones Totales por Variable
Fuente: Elaboración Propia

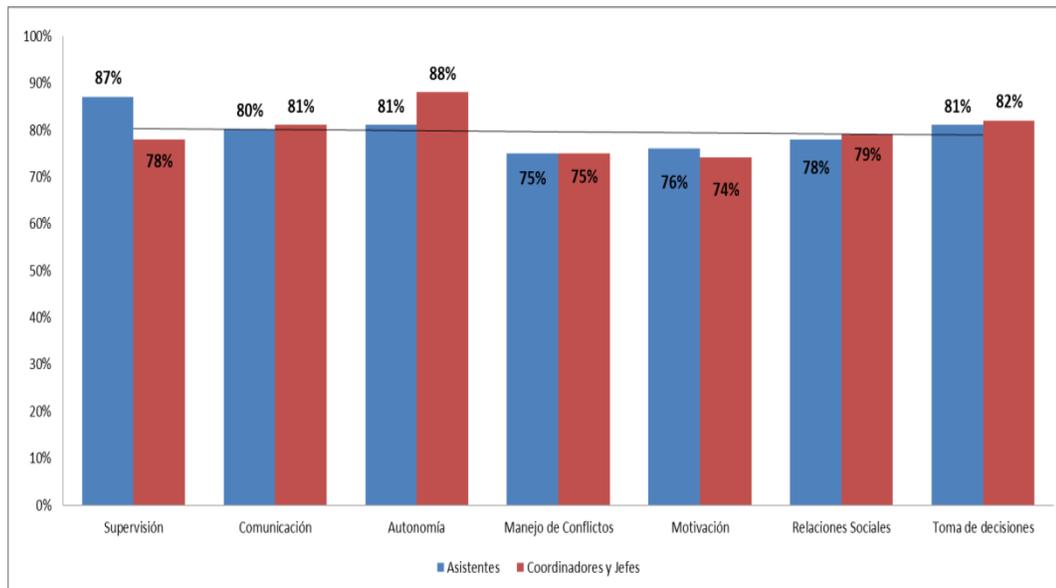


Gráfico Nro. 8: Calificaciones Totales por Variable
Fuente: Elaboración Propia

Comentarios:

La percepción general de los colaboradores sobre el clima organizacional de Asepostca se encuentra dentro del rango “bueno” con una calificación de 80%.

Destacan por encima del promedio, en un rango “excelente” las variables supervisión (83%), comunicación (81%), autonomía (85%) y toma de decisiones (80%).

Las variables con menor calificación son manejo de conflictos (75%), motivación (75%) y relaciones sociales (79%).

CAPITULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones:

El clima organizacional, incide directamente sobre los resultados y el desempeño de los colaboradores, es por ello que es de suma importancia atender las variables que lo componen, con el fin de procurar mantener un ambiente favorable, que permita obtener óptimos resultados organizacionales.

El objetivo general planteado en esta inversión fue diagnosticar el clima organizacional en Asesoría Postal, C.A. (Asepostca), para lo cual fue necesario seguir una metodología de investigación donde se aplicaron entrevistas, un taller de dinámica grupal y un cuestionario (elaborados según detalle reflejado en el capítulo III).

Los resultados obtenidos permitieron analizar el clima organizacional existente en Asepostca. A continuación se presentan las conclusiones:

La percepción general de los colaboradores sobre el clima organizacional de Asepostca se encuentra dentro del rango “bueno” con una calificación de 80%,

El sentido de pertenencia hacia la organización y la excelente conexión con los directivos de la misma, es un aspecto positivo de la empresa, lo cual puede generarle una ventaja competitiva en el mercado. Sin embargo se evidenció que partiendo de esa misma relación, se generan dependencias importantes en el proceso para la toma de decisiones. Se puede apreciar, que aun cuando los colaboradores perciben que pueden tomar decisiones y que cuentan con los conocimientos técnicos y operativos para hacerlo, no toman iniciativas para resolver problemas o encausar situaciones, siendo

dichas situaciones postergadas para que las decisiones sean tomadas por el nivel directivo.

La supervisión se encuentra percibida por los asistentes en el rango excelente, resaltando las sub variables de apoyo y delegación, es decir, aprecian la existencia del respaldo por parte de sus superiores. Por otra parte, el grupo de los Coordinadores, no comparte la misma percepción, su percepción fue más baja, es importante atender los mecanismos de seguimiento y retroalimentación que se están llevando a cabo en la empresa y que son un factor prioritario.

La comunicación dentro de la organización, fue percibida en el rango bueno. Producto de diferentes iniciativas que ha emprendido la empresa, el equipo comprendió que son una cadena de producción y que deben trabajar en equipo para el logro de los objetivos comunes. Como punto de atención en la comunicación, es la manera en la que son informados los cambios dentro de la organización, ya que perciben que no se hacen de manera oportuna.

En términos del empoderamiento y el hacerse responsables de las actividades inherentes a sus cargos, así como velar por el cumplimiento de los objetivos empresariales, los colaboradores y la directiva perciben que dentro de la organización existe libertad para la autogestión, la organización y planificación de las labores diarias, lo que permite un significativo nivel de autonomía en las labores diarias.

La resolución de conflictos garantiza el consenso entre las partes individuales, esta variable es percibida de manera más favorable por los Asistentes que por los Coordinadores, lo que evidencia que es necesario atender la forma en que se está llevando a cabo el proceso de negociación para la resolución de conflictos y la atención de situaciones de inconformidad, tanto de los coordinadores con sus colaboradores, como de ellos mismos con la Directiva.

Los individuos, tienen libertad para la participación y realización de diversas actividades de la organización, planteamiento validado en las tres técnicas utilizadas en este diagnóstico. Se recalca la formación y el aprendizaje constante como un factor que diferencia a la organización y que potencia el desarrollo de sus empleados tanto personal como profesionalmente, existiendo la posibilidad de ascenso que puede implicar un factor motivador.

Como una oportunidad de mejora, se encuentra la disposición de los espacios de trabajo y de compartir entre colaboradores, en tal sentido es necesario promover lugares en los que puedan tomarse un tiempo para desconectarse de la operatividad de la organización, tener un área especialmente dedicada para el comedor, que les permita reunirse y relacionarse.

Las relaciones sociales y el trabajo en equipo y la búsqueda del cumplimiento de las metas es un factor clave y positivo que se percibió en las respuestas de los participantes, el apoyo entre compañeros para el logro de los objetivos es una gran fortaleza para la empresa, indica que los colaboradores comprenden el valor de unir esfuerzos para el logro de los objetivos comunes.

Aun cuando la supervisión se encuentra evaluada en el rango excelente, es importante generar acciones que permitan el seguimiento a las diversas actividades organizacionales, así como generar espacios en los cuales se discuta sobre lo esperado en términos de competencias técnicas y específicas y que también se pueda realizar seguimiento y retroalimentación sobre el desempeño y avances de los colaboradores.

Recomendaciones:

Con base al diagnóstico realizado, a continuación se indican las recomendaciones para subsanar las áreas de mejora, así como para mantener las fortalezas encontradas en el diagnóstico de Clima Organizacional llevado a cabo en Asepostca,

- Generar actividades para incentivar la identidad de los colaboradores con la organización, tales como reuniones extra muros, formulación de equipo de alto desempeño, con lo cual se seguiría potenciando la identidad corporativa, siendo ésta un factor de orgullo actual para los empleados.

- Generar un programa de desarrollo para potenciar la proactividad, el manejo de conflictos y toma de decisiones.

- Generar un programa de Desarrollo Supervisorio para potenciar las habilidades de liderazgo y supervisión de los coordinadores y Jefes.

- Diseñar un plan comunicacional que permita mantener informados a los colaboradores sobre diferentes tópicos organizacionales: financieros, operativos, relacionados con las diversas actividades que se efectúan en la empresa.

- Crear programas de reconocimiento con el propósito de aumentar la motivación de los colaboradores. Asimismo de desarrollar un plan de carrera, que potencie la formación para lograr el desarrollo de los colaboradores.

- Crear un área dedicada a las horas de descanso y almuerzo de los colaboradores, donde no sean interferidos en su hora de almuerzo por eventos operativos de la empresa.

Referencias:

Álvarez, G. (1992). *El clima organizacional en entidades educativas conceptualización, investigación y resultados*. Revista Interamericana de psicología ocupacional.

Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación: introducción a la metodología científica*. Caracas.

Brito, J. (2001). *Intervención Diagnóstica de Clima Organizacional de Unisys de Venezuela*. UCAB, Caracas.

Brunet, L. (1987). *El Clima de Trabajo en Las Organizaciones*. México. Ed. Trillas.

Chian, M., Salazar, C. y Núñez, A (2007). *Clima y Satisfacción Laboral en Instituciones Públicas. Adaptación y ampliación de un instrumento*. Universidad del Bio-Bio: Cillán, Chile.

Chian, M., Martín, J. y Núñez, A. (2010). *Relaciones Entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral*. Universidad Pontificia Comillas c/Universidad Comillas, 28049, Madrid.

DESSLER, G. (1979). *Organización y administración: enfoque situacional*. México: Prentice-Hall.

García, Fernando. (2004). *El Cuestionario*. Recomendaciones metodológicas para el diseño de un cuestionario.

Goncálvez, A. *Dimensiones del Clima Organizacional*. Revista Énfasis. Año 4/No.3 Julio' 98 Buenos Aires Argentina.

Hernandez Sampieri, R., Fernández, C., Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación* (5ta. Ed.). México DF., México: McGraw Hill Interamericana.

Hernández, R., (2005). *Validación de una escala para medir el clima organizacional en el contexto laboral mexicano* (cuaderno del centro de investigación, núm. 1) Celaya: Universidad de Celaya.

Pérez de Maldonado, I. (2000). *Modelo de Acción Pedagógica para Capacitar Gerentes en las Empresas*. Revista Inter americana de psicología ocupacional.

Robins, Stephen P. y Judge Timothy (2009). *Comportamiento Organizacional* (13a Ed). México DF. Pearson Educación.

Rousseau, D. (1988). *The Constrution of Climate in organizational research*. International Review of industrial and organizational psychology.

Silva, M. (1996). *El Clima en las Organizaciones. Teoría, método e Intervención*. Barcelona EUB

Toro, F. (1992). *Desempeño y Productividad. Contribuciones de la psicología organizacional*. Medellín: Cincel

Vieytes, R. (2004). *Metodología de la Investigación en Organizaciones, Mercado y Sociedad, Epistemología y Técnicas*. Buenos Aires: Editorial de Las Ciencias.

Sayago, Eglé (2002). *Diagnóstico Organizacional, Medición de Clima Organizacional para Distribuidora Polar Metropolitana S.A y elaboración de propuesta de mejora*. UCAB. Caracas.

Anexos

ANEXO 1: Cuestionario

Cuestionario de Clima Organizacional

A continuación te presentamos un cuestionario elaborado con la finalidad de evaluar el clima organizacional en pro del Plan de Mejoramiento que actualmente realiza Asesoría Postal C.A. Es importante enfatizar, que en este cuestionario no existen respuestas correctas o incorrectas; su opinión es personal y confidencial, con la finalidad de que sus respuestas sean las más honestas y confiables.

AGRADECIDAS POR TU COLABORACIÓN!!!

INSTRUCCIONES:

A continuación se plantean diversas situaciones sobre ASESORIA POSTAL C.A. Seleccione por indicador la opción que de acuerdo a su opinión es la más cercana a su realidad organizacional. Es importante que su evaluación revele su parecer sobre la situación actual y no sobre la que debería ser. Las opciones son:

- 1: Totalmente de acuerdo
- 2: De acuerdo
- 3: En desacuerdo
- 4: Totalmente en desacuerdo

EJEMPLO:

En ASEPOSTCA existe libertad para tomar decisiones:

- 1: Totalmente de acuerdo
- 2: De acuerdo
- 3: En desacuerdo
- 4: Totalmente en desacuerdo

MUCHAS GRACIAS POR TU COLABORA

Nº Ítem	Ítems	4 Totalmente De acuerdo	3 De acuerdo	2 En desacuerdo	1 Totalmente En desacuerdo
1	La cooperación es un valor fundamental en su equipo de trabajo.				
2	Se le permite plantear propuestas para				

	mejorar los procesos de la unidad				
3	Le hacen retroalimentación sobre su desempeño				
4	Tiene la libertad para efectuar mejoras en los procesos de su cargo.				
5	Promueven su formación y desarrollo para lograr un alto desempeño.				
6	Es escuchado al momento de realizar alguna solicitud o propuesta				
7	Toman en cuenta sus opiniones en el proceso de toma de decisiones.				
8	Se le permite planificar y organizar sus actividades diarias.				
9	Se respetan las diferencias de opinión entre los miembros de su equipo.				
10	Se le brinda apoyo para superar los obstáculos que se le presentan.				
11	Se supervisa que su trabajo lo realice de acuerdo a los requerimientos establecidos				
12	Existe receptividad de los planteamientos realizados por usted.				
13	Le informan oportunamente de los cambios y actividades a ser realizados				
14	Están disponibles los canales de comunicación para realizar sus planteamientos.				
15	Se promueve su participación en la toma de decisiones.				
16	Los conflictos son resueltos respetando las opiniones y criterios de los demás				
17	Existe cooperación inter departamental para alcanzar las metas de la organización.				
18	Se le asignan las actividades requeridas para el cumplimiento de sus metas				
19	Ofrecen beneficios laborales para satisfacer sus necesidades				
20	Los canales existentes permiten una comunicación efectiva entre usted y los miembros de la organización.				
21	Puede tomar decisiones en actividades relacionadas con su cargo.				
22	La relación con su equipo de trabajo es cordial.				
23	Cuenta con el apoyo de sus compañeros.				
24	Existe apertura para lograr objetivos comunes				
25	Se atienden de manera receptiva las situaciones de inconformidad.				

26	Existe oportunidad de ascenso a cargos superiores				
27	Se discute con el equipo de trabajo las posibles soluciones de un problema.				
28	Se le otorga reconocimiento cuando cumple con las metas propuestas.				
29	Le plantean lo que la organización espera de usted				
30	Se realizan reuniones de seguimiento sobre el progreso de su gestión				
31	Se le indican los objetivos que se esperan de usted				
32	Existe una comunicación fluida entre usted y su supervisor inmediato.				
33	Las decisiones contemplan todos los escenarios posibles, para elegir la opción más adecuada.				
34	Se busca el consenso para la resolución de las situaciones difíciles.				
35	Se promueven espacios para compartir con sus compañeros.				
36	Existen oportunidades de crecimiento profesional.				
37	Se le dan instrucciones claras y precisas para realizar su trabajo.				
38	Tiene autonomía para tomar decisiones realizadas con su trabajo				

Para ver el cuestionario en su formato original acceder a:

<https://docs.google.com/spreadsheet/viewform?formkey=dG9FQWkwbVZzNnpOSlhyWnFvX21RYWc6MA>

ANEXO 2: Taller de Dinámica Grupal

Plan de trabajo DINÁMICA GRUPAL DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN		
Tiempo	Actividad	Recursos
30- MIN	<p>Bienvenida- Palabras de agradecimiento y presentación- Breve explicación del estudio de clima.</p> <p style="text-align: center;">Dinámica inicial: ¿En qué nos parecemos?</p> <p>La actividad se iniciará con un video motivador, en el cual se podrán observar varias de las dimensiones a trabajar en el estudio de clima.</p> <p>Se le pedirá a los participantes que vinculen ese video con su situación laboral por medio de las siguientes preguntas:</p> <p>¿En qué se parece ASEPOSTCA a eso visto?;</p> <p>¿Qué valores consideran que se trabajan en el video y que en ASEPOSTCA compartimos?</p> <p>¿Se parece esto a tu Unidad de trabajo? ¿En qué?</p> <p>Las consultoras tomaran nota de lo dicho por los participantes para su posterior procesamiento.</p>	<p style="text-align: center;">Presentación Video</p> <p>http://www.youtube.com/watch?v=er3OzuOsFVo</p> <p style="text-align: center;">o</p> <p>http://www.youtube.com/watch?v=EB-HnOvUhvs</p>

	<p>Por otra parte, de haberse unido como equipo se valida con ellos y se comienza una discusión dirigida acerca del trabajo conjunto.</p> <p>Sea cual sea la opción anterior que ocurra las consultoras harán las siguientes preguntas para obtener información:</p> <p>¿Se validó la información con las consultoras?</p> <p>¿Estuvieron claras las instrucciones?</p> <p>¿Cómo nos estamos comunicando en la organización?</p> <p>¿Estamos trabajando realmente en equipo?</p> <p>¿Tomamos iniciativas novedosas?</p> <p>¿Existieron canales de comunicación claros?</p> <p>¿Se hicieron reconocimientos al trabajo elaborado por canales?</p> <p>¿Qué tendría que haber ocurrido para unirse y hacerlo en conjunto?</p>	
--	--	--



POTENCIANDO A ASESPOSTCA

Las 5 palabras que me conectan con las fortalezas de mi organización son:

1.

2.

3.

4.

5.

Diseña un lema o slogan que incluya las 5 palabras anteriores:



VENTANA A MI ORGANIZACIÓN

Responde en cada recuadro el planteamiento dado:

¿Cuáles son las ventajas de trabajar en ASEPOSTCA?	¿Cuáles son las áreas de mejora que propones para ASEPOSTCA?
¿Qué acciones propones como líder para cerrar las brechas existentes entre las ventajas y las áreas de mejora de ASEPOSTCA?	¿Si tuvieras que definir el clima organizacional de ASEPOSTCA en 3 palabras cuáles serían?

ANEXO 3: Entrevistas

Entrevista realizada a: Mariana González

Cargo: Director- Gerente

1. ¿Cuáles considera que son las fortalezas actuales de la organización?

“El Compromiso del equipo, el conocimiento autogestionado, son gente que tiene toda la vida haciendo lo mismo, la experiencia del personal y el trabajo”

¿Cuáles considera que son las áreas de mejora actuales de la organización?

“Mira en el sentido de..., yo creo que estoy fallando es en liderazgo mayor, el Gerente de Operaciones que está debajo de Héctor, no está controlando las operaciones, y no es el equipo, porque si a ellos no se les dan directrices claras, siempre terminan como esperando que les digan lo que tienen que hacer. En este cierre notamos que hay falta de seguimiento, de guía, de directrices de la Gerencia de Operaciones”.

2. ¿Cuáles considera que son los elementos motivadores de tus colaboradores?

“El compromiso y la identificación con la empresa...muchos tienen años con Héctor. Ellos tienen aquí posibilidades de actuar de manera flexible, se les dan directrices pero cada quien puede escoger como cumplir sus metas. Pensamos siempre que hay que dejarles espacio, porque si no, no crean. Tienen posibilidades de plantear mejoras”.

3. ¿Cuáles considera que son los elementos limitantes para tus colaboradores?

“Allí si me confundiría en responderte, en este cierre me estoy preguntando lo mismo. Si sabes lo que tienes que hacer por qué esperar que

te estén monitoreando los papas gerentes”. No avanzan si no se les dice lo que deben hacer.

Entrevista realizada a: Héctor Villegas

Cargo: Presidente

1. ¿Cuáles considera que son las fortalezas actuales de la organización?

“Tienen que ver con dos cosas: La experiencia que la gente tiene en el área, que viene arrastrando de otros trabajos como este, su background y lo otro es el área tecnológica, el desarrollo tecnológico”.

2. ¿Cuáles considera que son las áreas de mejora actuales de la organización?

“¿Dónde hay que mejorar? La parte de bóveda a nivel digamos que departamental allí hay mucha oportunidad sin explotar, me la paso reuniéndome con ellos y se los digo, es un tema más de supervisión. La debilidad se la atribuyo a la falta de liderazgo como tal. Son muy cómodos los supervisores para asumir las responsabilidades “yo sabía que se hace así, pero no lo haré, hazlo tú” (extienden sus responsabilidades a los Asistentes).

3. ¿Cuáles considera que son los elementos motivadores de tus colaboradores?

“La motivación principal que allí siento yo, básicamente es lograr la efectividad que se le debe presentar a los clientes, hay un bono de acuerdo al cumplimiento, de acuerdo a los indicadores que los motiva, bueno hay unos que se alcanzan y otros no, pero siempre todo está girando en función a la falta de comunicación”.

4. ¿Cuáles considera que son los elementos limitantes para tus colaboradores?

“Digamos que el miedo ligado con cierta falta de conocimientos técnicos. Hay mucho conocimiento empírico porque tienen la vida entera

haciendo eso, pero les faltan competencias técnicas y eso les da temor a la hora de hacer cosas nuevas, o cuando se implementan programas nuevos. La empresa intenta darle las oportunidades, estamos pendientes de formarlos y siempre dicen que no tienen tiempo, les falta iniciativa”.