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

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL GRUPO AUTOMOTRIZ OUTUMURO

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello

POR:

BELÉN LILIETA MORALES LANDAETA

Como requisito parcial para optar al grado de:

ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Asesor: Oscar Giménez

Caracas, junio del 2013

DEDICATORIA

A mi hijo Carlos Daniel, por ser el centro de inspiración para mis sueños y metas.

A mi Papá, sé que donde estés celebrarás conmigo este logro.

A mi Mamá, por la paciencia, constancia y cariño que me demuestras siempre.

A mis hermanos, que este sueño los motive a realizar los suyos.

A mis compañeros y amigos del Postgrado, pasamos momentos increíbles en la búsqueda del conocimiento.

Y a todo aquel que hizo posible que éste, mi sueño, se cumpliera.

AGRADECIMIENTOS

A Carlos Daniel, por aguantar tantos momentos solito mientras yo estaba en clases.

A mis amigas y amigos por estar siempre ahí en los buenos y malos momentos.

Al Profesor Rafael Ignacio Suarez, por estar siempre representando en las estadísticas...Gracias Nacho!!!

Al Grupo Automotriz Outomuro, por permitir realizar mí trabajo de grado en su organización.

A Dorkys y Jorge, excelentes gestores y apoyo logístico durante todo el postgrado.

ÍNDICE GENERAL

Pág.-

Índice General.....iv
Índice de cuadros.....vi
Índice imágenes.....vii
Índice de gráficos.....viii
Resumen.....ix
Introducción.....10

Capítulo I
1.- Planteamiento del problema
1.1 El Problema de Investigación.....13
1.1. Justificación de la Investigación.....14
1.2. Objetivos de la Investigación.....15

Capítulo II
2. Marco Organizacional
2.1 Historia de la organización.....17
2.2 Visión y Misión.....19
2.3 Valores.....19
2.4 Objetivos de la calidad.....20
2.5 Estructura.....20
2.6 Otros aspectos de interés de la empresa.....23
2.6.1 Política de la calidad.....23
2.6.2 Código de ética.....23
2.6.3 Ubicación en el mercado.....24

Capítulo III
3 Marco Teórico
3.1 Antecedentes-Investigaciones sobre el tema.....25
3.2 Bases Teóricas.....26
3.2.1 Diagnóstico organizacional.....28
3.2.2 Concepto de Clima Organizacional.....29
3.2.3 Características de Clima Organizacional.....29
3.2.4 Modelo de Clima Organizacional de Litwin y Stinger.....31
3.2.5 Dimensiones del Clima Organizacional según Litwin y Stinger.....32
3.2.6 Adecuación del modelo de Litwin y Stinger.....35

Capítulo IV

4 Marco Metodológico
4.1 Tipo de investigación.....36
4.2 Técnicas e Instrumentos.....37
4.3 Población y Muestra.....41
4.4 Diseño de la investigación.....43
4.5 Procedimiento a seguir.....43
4.6 Operacionalización de variables.....45

Capítulo V

5 Análisis de resultados
5.1.- Resultados cualitativos obtenidos.....46
5.1.1.- Reuniones.....46
5.1.2.- Análisis documental.....53
5.1.3.- Observación de campo.....53
5.2.- Resultados cuantitativos.....53
5.2.1.- Variables demográficas.....53
5.2.1.1.- Edad.....54
5.2.1.2.- Sexo.....55
5.2.1.3.- Antigüedad.....56
5.2.1.4.- Nivel Académico.....57
5.2.2.- Resultados de las dimensiones estudiadas.....57
5.2.2.1.- Resultados globales.....58
5.2.2.2.- Resultados obtenidos de la Dimensión Comunicación.....59
5.2.2.3.- Resultados obtenidos de la Dimensión Condiciones y métodos De trabajo.....60
5.2.2.4.- Resultados obtenidos de la Dimensión Integración.....62
5.2.2.5.- Resultados obtenidos de la Dimensión Supervisión.....64
5.2.2.6.- Resultados obtenidos de la Dimensión Estructura.....65
5.2.2.7.- Resultados obtenidos de la Dimensión Compromiso.....66
5.3.- Resultados obtenidos del análisis de las preguntas Abiertas del cuestionario.....66
5.3.1.- Resultados generales obtenidos de la P.39 (Aspectos positivos en la organización).....67
5.3.1.1.- Resultados obtenidos por cada Dimensión.....68
5.3.1.2.- Dimensión: Condiciones y Métodos De trabajo.....68
5.3.1.3.- Dimensión: Integración.....69
5.3.1.4.- Dimensión: Recompensa.....70
5.3.1.5.- Dimensión: Comunicación.....71
5.3.1.6.- Dimensión: Compromiso.....72

5.3.1.7.- Dimensión: Estructura.....73
5.3.2.- Resultados generales obtenidos de la P.40
(Aspectos a mejorar en la organización).....74
5.3.2.1.- Resultados obtenidos a mejorar por
Por cada dimensión.....76
5.3.2.2.- Dimensión: Recompensa.....76
5.3.2.3.- Dimensión: Estructura.....77
5.3.2.4.- Dimensión: Comunicación.....78
5.3.2.5.- Dimensión: Condiciones y Métodos
De Trabajo.....79
5.3.2.6.- Dimensión: Supervisión.....80

Capítulo VI
6 Conclusiones y Recomendaciones
6.1.- Conclusiones.....81
6.2.- Recomendaciones.....82

Referencias Bibliográfica.....85
Anexos.....88

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1.- Características del concepto de Clima
Organizacional.....29
Cuadro 2.- Muestra.....42
Cuadro 3.- Operacionalización de las variables.....45
Cuadro 4.- Edad de los participantes.....54
Cuadro 5.- Sexo de los participantes.....55
Cuadro 6.- Antigüedad de los participantes.....56
Cuadro 7.- Nivel Académico de los participantes.....57
Cuadro 8.- Niveles de clasificación para cada dimensión.....58
Cuadro 9.- Puntaje obtenido por cada dimensión.....58
Cuadro 10.- Análisis de resultado de la dimensión
Comunicación.....59
Cuadro 11.- Análisis de resultado de la dimensión
Comunicación por el ítem 32.....60
Cuadro 12.- Análisis de resultado de la dimensión
Comunicación por el ítem 8.....60
Cuadro 13.- Análisis de resultado de la dimensión
Condiciones y Métodos de Trabajo.....61
Cuadro 14.- Análisis de resultado de la dimensión
Condiciones y Métodos de Trabajo por el ítem 5.....61

Cuadro 15.- Análisis de resultado de la dimensión Condiciones y Métodos de Trabajo por el ítem 29...62
Cuadro 16.- Análisis de resultado de la dimensión Integración.....62
Cuadro 17.- Análisis de resultado de la dimensión Integración por el ítem 31.....63
Cuadro 18.- Análisis de resultado de la dimensión Integración por el ítem 25.....63
Cuadro 19.- Análisis de resultado de la dimensión Supervisión.....64
Cuadro 20.- Análisis de resultado de la dimensión Estructura.....65
Cuadro 21.- Análisis de resultado de la dimensión Compromiso.....66
Cuadro 22.- Aspectos positivos de la organización por Dimensiones.....67
Cuadro 23.- Aspectos positivos dentro de la dimensión Condiciones y Métodos de trabajo.....69
Cuadro 24.- Aspectos positivos dentro de la dimensión Integración.....70
Cuadro 25.- Aspectos positivos dentro de la dimensión Recompensa.....70
Cuadro 26.- Aspectos positivos dentro de la dimensión Comunicación.....71
Cuadro 27.- Aspectos positivos dentro de la dimensión Compromiso.....72
Cuadro 28.- Aspectos positivos dentro de la dimensión Estructura.....73
Cuadro 29.- Aspectos a mejorar en la organización por Dimensión.....75
Cuadro 30.- Aspectos a mejorar dentro de la en la Dimensión Recompensa.....76
Cuadro 31.- Aspectos a mejorar dentro de la en la Dimensión Estructura.....77
Cuadro 32.- Aspectos a mejorar dentro de la en la Dimensión Comunicación.....78
Cuadro 33.- Aspectos a mejorar dentro de la en la Dimensión Condiciones y Métodos de Trabajo.....79
Cuadro 34.- Aspectos a mejorar dentro de la en la Dimensión Supervisión.....80

ÍNDICE DE IMÁGENES

Figura 1.- Organigrama Servicio de Apoyo Empresarial SAECA, C.A.....21

Figura 2.- Organigrama Altautos/ Área Administrativa.....22
Figura 3.-Organigrama Altautos / Área de Ventas.....22
Figura 4.- Organigrama Altautos / Área de Post- Ventas.....23
Figura 5.- Componentes y resultados del Clima Organizacional....28
Figura 6.- Modelo de Litwin Y Stringer.....31

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.- Distribución de la muestra por porcentaje según la edad.....54
Gráfico 2.- Distribución de la muestra por porcentaje según el Sexo.....55
Gráfico 3.- Distribución de la muestra por porcentaje según La Antigüedad.....56
Gráfico 4.- Distribución de la muestra por porcentaje según el Nivel Académico.....57
Gráfico 5.- Distribución de los aspectos positivos de la Organización por dimensiones.....68
Gráfico 6.- Distribución de los aspectos señalados dentro de La dimensión Condiciones y Métodos de Trabajo.....69
Gráfico 7.- Distribución de los aspectos señalados dentro de La dimensión Integración.....70
Gráfico 8.- Distribución de los aspectos señalados dentro de La dimensión Recompensa.....71
Gráfico 9.- Distribución de los aspectos señalados dentro de La dimensión Comunicación.....72
Gráfico 10.- Distribución de los aspectos señalados dentro de La dimensión Compromiso.....73
Gráfico 11.- Distribución de los aspectos señalados dentro de La dimensión Estructura.....74
Gráfico 12.- Distribución de los aspectos a mejorar dentro de la organización por dimensiones.....75
Gráfico 13.- Distribución de los aspectos a mejorar dentro de la dimensión Recompensa.....76
Gráfico 14.- Distribución de los aspectos a mejorar dentro de la dimensión Estructura.....77
Gráfico 15.- Distribución de los aspectos a mejorar dentro de la dimensión Comunicación.....78
Gráfico 16.- Distribución de los aspectos a mejorar dentro de la dimensión Condiciones y Métodos de trabajo.....79
Gráfico 17.- Distribución de los aspectos a mejorar dentro de la dimensión Supervisión.....80

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

DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL GRUPO AUTOMOTRIZ OUTUMURO

RESUMEN

Autor: Belén Lilieta Morales Landaeta
Asesor: Oscar Giménez

El objetivo del siguiente trabajo es el de diagnosticar el Clima Organizacional del Grupo Automotriz Outomuro así como describir las percepciones de los trabajadores sobre el Clima Organizacional e identificar el estado del Grupo Automotriz según las dimensiones comunicación, supervisión, estructura, condiciones y métodos de trabajo, integración y compromiso laboral, siguiendo el planteamiento del modelo de Litwin y Stinger (1978).

La estrategia de investigación que se utilizó para este estudio fue la investigación evaluativa.

Para la determinación del diagnóstico del Clima Organizacional de esta organización se utilizó el método cuantitativo, focalizado en un instrumento de Clima Organizacional de una muestra de 71 empleados.

Los resultados obtenidos fueron: un instrumento válido para la medición del Clima Organizacional, conocer el clima de la organización y construir junto al cliente un plan de acción para mejorar la condición actual de la empresa. La mayoría de los empleados encuestados manifestaron estar insatisfechos con los beneficios que reciben de la empresa, así como por la falta de comunicación entre las diferentes empresas del Grupo Automotriz, por lo que se recomendó: mejorar los beneficios de los empleados (HCM, bonos, ajustes salariales, escalas, etc.), así como realizar un plan de Comunicación Interna donde estén involucradas todas las empresas pertenecientes al Grupo Automotriz Outomuro, además de realizar reuniones periódicas de todos los Gerentes de Operaciones de los diferentes concesionarios.

Palabras claves: Clima Organizacional, Comunicación, Estructura, Supervisión, Condiciones y Métodos de Trabajo, Integración y Compromiso Laboral.

INTRODUCCIÓN

El Clima Organizacional es el resultado del diseño de la organización, es importante estudiarlo y tomarlo en cuenta porque es un reflejo sobre las motivaciones y satisfacciones de sus miembros así como de su correspondiente comportamiento. El comportamiento tiene una gran variedad de consecuencias en la productividad, satisfacción, rotación y adaptación de los miembros de la organización.

Existe preocupación por parte de los líderes acerca de la forma más conveniente para lograr que los diferentes miembros de las organizaciones trabajen con mayor efectividad, logren nuevas metas y mejoren continuamente. De allí la importancia que tiene para la organización poder contar con un diagnóstico de las variables que integran el Clima Organizacional y que reflejan la percepción de sus miembros.

Si se logra que estos grupos funcionen y perciban un clima donde sean valorados, motivados por la participación, donde exista plena confianza y comunicación abierta, donde todos trabajen como equipo para lograr las metas y objetivos, no habrá duda que aumentará la eficacia de la organización y habrá una mejor disposición frente al cambio.

El talento humano es el elemento clave en cualquier proceso de cambio y en el aumento de la productividad y competitividad de las organizaciones, ésta es una realidad de la que está consciente el Grupo Automotriz Outomuro.

En tal sentido, la finalidad de esta investigación se reflejó en diagnosticar el Clima Organizacional en el Grupo Automotriz Outomuro, para así poder identificar sus áreas de oportunidad para poder abordarlas con propuestas de mejora para todo su personal. Tal información se

determinó a través del estudio de las variables: Comunicación, Estructura, Supervisión, Condiciones y Métodos de Trabajo, Integración y Compromiso Laboral, desarrolladas en base al Modelo de Clima Organizacional de Litwin y Stringer.

El siguiente trabajo de investigación se estructuró en seis capítulos:

En el primer capítulo se trabajó el planteamiento del problema y se expuso la importancia de realizar un estudio de Clima Organizacional. Posteriormente se plantean las razones por las cuáles es importante realizar este tipo de investigación y finalmente se plantean los objetivos generales y específicos de la investigación, los cuales determinaron el rumbo del estudio.

El segundo capítulo está compuesto por el marco organizacional, donde se detalló, la historia, visión, misión, valores, objetivos y estructura organizacional del Grupo Automotriz Outomuro.

El tercer capítulo refleja algunas investigaciones de Clima Organizacional realizadas en el país y una experiencia realizada en México, como antecedentes, además de las bases teóricas que sustentan la investigación y permitió entender el concepto de Clima Organizacional, entendiendo inicialmente el diagnostico organizacional, el desarrollo Organización, así como el detalle y adaptación del modelo de Litwin y Stringer.

El cuarto capítulo contiene todo el marco metodológico, donde se señaló el tipo de investigación, las técnicas utilizadas para la recolección de los datos. Se determinó la muestra, la población, así como los procedimientos que se siguieron y la operacionalización de las variables.

El quinto capítulo muestra los resultados obtenidos en el diagnóstico realizado luego de aplicar el instrumento, tanto con las preguntas cerradas del cuestionario (38 preguntas) así como con las preguntas abiertas (2/ P39 y P40).

El sexto y último capítulo presenta las conclusiones y recomendaciones dadas al Grupo Automotriz Outomuro, luego del análisis de los resultados con la intención de realizar una intervención en los aspectos más críticos de los resultados.

Finalmente se muestran las referencias bibliográficas y los anexos que complementan la investigación.

CAPÍTULO I

1.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1- EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

El Grupo Automotriz Outomuro es una empresa que lleva más de 40 años en el mercado automotor y ha venido creciendo sustancialmente, lo que lo obligó a contratar los servicios de la empresa de servicio de apoyo empresarial SAECA, dedicada a manejar toda la parte administrativa del Grupo Automotriz.

SAECA tiene 4 años que inició sus operaciones en el Grupo Automotriz gracias a la iniciativa de su director, quien necesitaba centralizar el manejo, contratación y servicios del personal de todos los concesionarios y empresas que forman parte del Grupo Automotriz, integrados en un corporativo.

Con tan solo cuatro años de gestión del corporativo SAECA, el cliente manifestó que dentro del Grupo Automotriz, se ha presentado una alta rotación de personal, siendo más marcada la tendencia en las áreas a nivel del personal técnico-obrero, así como la falta de identidad del personal con la organización y con las funciones que realiza, falta de comunicación, fallas en la estructura organizacional y unificación de lineamientos emanados de la dirección.

En este sentido se determinó explorar el Clima Organizacional, entendido como "un conjunto de características que: a) describen una organización y las distinguen de otras (productos, servicios, organigrama, orientación económica), b) son relativamente estables en el tiempo, y c) influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización" (Brunet 1997), del Grupo Automotriz, el cual está focalizado en el estudio de las siguientes dimensiones: Comunicación, Supervisión, Estructura,

Condiciones y Métodos de Trabajo, Integración y Compromiso Laboral del personal administrativo que integra la empresa SAECA, así como, del personal que integran dos de los Concesionarios ubicados en Caracas: Lumosa Caracas y Autoking, C.A. Las limitaciones de tiempo y poder adquisitivo, limitan el diagnóstico en sólo dos concesionarios de los veintiuno que integran el Grupo Automotriz, tomando los mencionados anteriormente como muestra para el diagnóstico a realizar.
En tal sentido, esta investigación se centra en responder:

¿Cuál es la percepción del clima en el Grupo Automotriz Outumuro, focalizado en las siguientes dimensiones: Comunicación, Supervisión, Estructura, Condiciones y Métodos de Trabajo, Integración y Compromiso Laboral?

1.2.- JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El estudio del Clima Organizacional es vital a la hora de realizar casi cualquier investigación, ya que el mismo representa un concepto global que integra todos los componentes de una empresa. Viene siendo la personalidad de la misma, es por ello la importancia que tiene el realizar una investigación basada en el Clima Organizacional, además permite comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo y la percepción del clima que lo rodea, afectando su satisfacción, su rendimiento y su aprendizaje.

Según Brunet (1987), la importancia de estudiar el Clima Organizacional se resume en tres razones:

- Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuye al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- Iniciar y sostener un cambio que indique los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.

- Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que pueden surgir (p 20).

La realización de esta investigación permitiò identificar y abordar áreas de mejoras, así como proponer acciones en el sistema laboral desarrollado en el Grupo Automotriz Outomuro. Esta identificación es un aspecto importante que sirvió para comprender los comportamientos de los individuos dentro de la organización, medirlos y señalar sus efectos.

Adicionalmente este estudio contribuyó con el afianzamiento del rol del consultor en DO, permitiendo generar soluciones que puedan ser aplicadas a otras empresas del sector automotriz.

Y finalmente, esta investigación, puede servir de base para fomentar estudios que puedan ser punto de partida para la empresa privada, en busca de mejoras para los trabajadores, obteniendo como consecuencia la satisfacción del cliente externo al ofrecerle un servicio de calidad. Además, los conocimientos adquiridos pueden ser utilizados por otros investigadores y los datos obtenidos pueden servir de base para la toma de decisiones en función de preparar una intervención.

1.3.- OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo General

Diagnosticar el Clima Organizacional en el Grupo Automotriz Outomuro.

Objetivos Específicos

- Describir las percepciones de los trabajadores del Grupo Automotriz sobre el Clima Organizacional.

- Tabular y analizar los datos obtenidos, para la elaboración del informe de diagnóstico, identificando los puntos fuertes, las áreas de oportunidades de mejora y las fortalezas de la empresa.

CAPÍTULO II

2.- MARCO ORGANIZACIONAL

2.1.- HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN

El Grupo Automotriz Outumuro comenzó hace más de 40 años vendiendo vehículos en la Av. Principal de Las Mercedes en Caracas.

La primera marca que distribuyó fue FIAT, durante más de 30 años, llegando a ser los primeros de la marca a nivel Nacional, de allí abrieron 3 concesionarios líderes en venta de vehículos, repuestos y servicios.

Esto despertó el interés por parte de otras marcas y se invirtió en la marca japonesa Honda, convirtiéndose así en Yokomuro Motors. Desarrollaron una red de concesionarios con presencia en Caracas, Centro y Occidente del país: Yokomuro Caracas, Yokomuro Maracaibo, Auto Young y Yokomuro Valencia; con el correspondiente soporte de repuestos y servicios técnicos bajo el cumplimiento de los estándares de las grandes marcas que importaban.

Los altos niveles de productividad en venta y postventa los convirtieron en punto de referencia de la marca a nivel Nacional y en el año 2000, Honda los nombró distribuidores exclusivos para Venezuela, un salto exponencial para el Grupo dentro de la industria automotriz venezolana; para operar un negocio de tal magnitud se creó Dipromuro, una empresa del Grupo que conduce este logro.

Las marcas Chrysler, Jeep y Dodge también tienen un lugar en el Grupo automotriz. En Caracas, Auto Club Los Ruices, con unas modernas instalaciones que ofrecen más de 36 puestos de trabajo y en Maracaibo, con Premier Motors próximamente ubicados en la avenida Bella Vista.

Así, continuaron creciendo trabajando también con Ford, con una cuota significativa del mercado, con talleres Ford en Puente Hierro y Altautos Caracas.

Estratégicamente ubicado se alza Auto King, concesionario Mitsubishi, líder en ventas a nivel Nacional tanto de vehículos como de repuestos. Auto King ofrece todos los servicios de Postventa, incluyendo un taller de latonería y pintura en su planta superior.

El crecimiento no se detuvo y una década los unió a Hyundai, con el cual están presentes en Maracaibo, con Taimar Motors y en Caracas, con Auto Loi, concesionario que próximamente estará ubicado en la nueva Sede de La Trinidad. Próximamente en Maracaibo se inaugurará un nuevo concesionario.

Mazda también está representada por el Grupo Automotriz; la marca japonesa se expande y se abre un nuevo Concesionario en Caracas en La Castellana.

VAS Venezuela, importadora exclusiva de las marcas Volkswagen, Audi y Skoda los nombró concesionarios oficiales para el estado Zulia.

CENTRO VAS MARACAIBO, cuenta con un show room de 900 m2 y 6000m2 de talleres y áreas de servicio, con certificación ISO 9001: 2000. También cuentan con un Centro VAS Ciudad Ojeda.

En la ciudad de Caracas, ofrecen servicios postventa Volkswagen a través del centro de servicio VAS La Trinidad, donde próximamente abrirán una nueva sede.

La marca francesa Renault lo constató y cuenta con el Grupo para distribuir sus modelos de autos en Lumovil Caracas y Lumovil Maracaibo, los cuales cuentan con talleres especializados y almacenes de repuestos.

Respaldados por la marca siguen creciendo y abrieron la primera sede de Servicio Express Renault Minuto del país.

Las marcas Premium también cuentan en el Grupo Automotriz; Mercedes Benz en el Concesionario Auto Club Altamira, y AUDI en la entrada de la zona norte de Maracaibo.

Cuentan con un capital humano de más de 1000 empleados a nivel nacional. Los 40 años de labor en Venezuela le ha permitido mantener un promedio de 10000 clientes mensuales entrando a los establecimientos.

El Grupo Automotriz también cuenta con un servicio de Apoyo Empresarial, SAECA, dividido en Direcciones de Mercadeo y Calidad, Recursos Humanos, Administración, Tesorería, Contraloría y Compras; además de departamentos de Accesorios, Logística y Sistemas. SAECA trabaja como un outsorcing dentro del Grupo Automotriz, que viene siendo el corporativo dentro de la organización.

2.2.- MISIÓN Y VISIÓN

MISIÓN

Ofrecer servicios de venta y postventa de vehículos automotores, reconocidos por garantizar calidad y satisfacción al cliente del mercado venezolano (SAECA, 2009).

VISIÓN

Ser el grupo automotriz líder en Venezuela de servicios de venta y postventa de vehículos automotores, reconocido por garantizar calidad y satisfacción al cliente y a la comunidad (SAECA, 2009).

2.3.- VALORES

- Garantizar la Calidad de Nuestros Servicios y Productos.
- Satisfacción y atención a nuestros clientes.
- Veracidad y eficacia en los Servicios prestados.

2.4.- OBJETIVOS DE LA CALIDAD

- Aumentar la satisfacción del cliente.
- Mejorar continuamente los procesos de la empresa.
- Aumentar la rentabilidad y competitividad de la empresa.

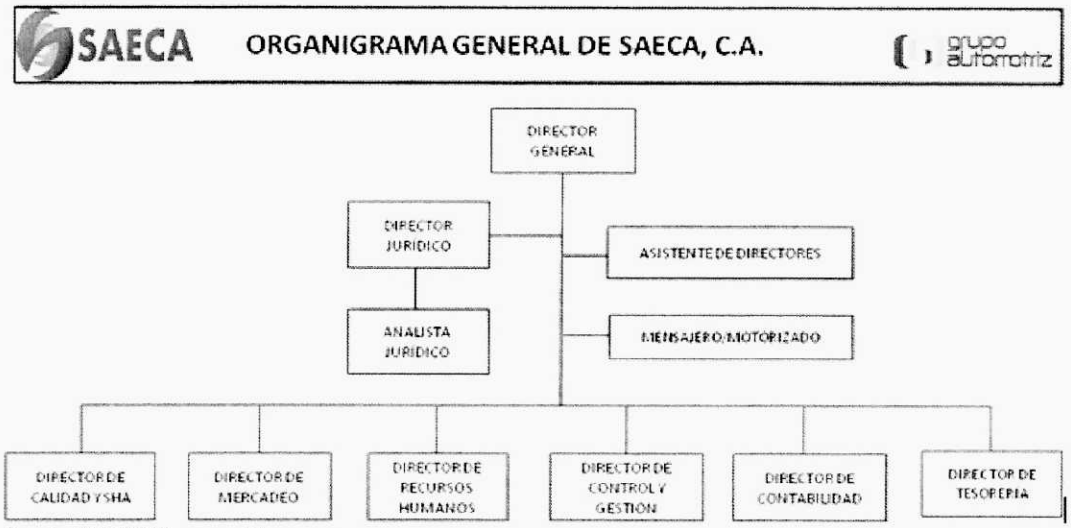
2.5.- ESTRUCTURA

El Servicio de Apoyo Empresarial SAECA, C.A. Está ubicada en la calle, Elice, Edificio Gelomaca, Piso 6, Oficina 6 A, Chacao.

Empresa perteneciente al Grupo Automotriz, se encarga de reclutar y seleccionar al Recurso Humano, velando por el bienestar de las relaciones empleado – empresa y a su vez realizando proyectos de Cambio Organizacional que genere un alto nivel de compromiso en cuanto a la Visión, Misión, Valores y Estrategias de Negocios para el Grupo Automotriz. Por ende, es el encargado de que funcione todo lo referente a los empleados del Grupo Automotriz Outomuro y es desde esta empresa, y su relación con los diferentes concesionarios, donde se va a focalizar el estudio de este Diagnóstico.

A continuación se presenta el organigrama de la empresa SAECA, para dar una mejor visión desde sus espacios internos:

Figura 1.- ORGANIGRAMA SERVICIO DE APOYO EMPRESARIAL SAECA, C.A

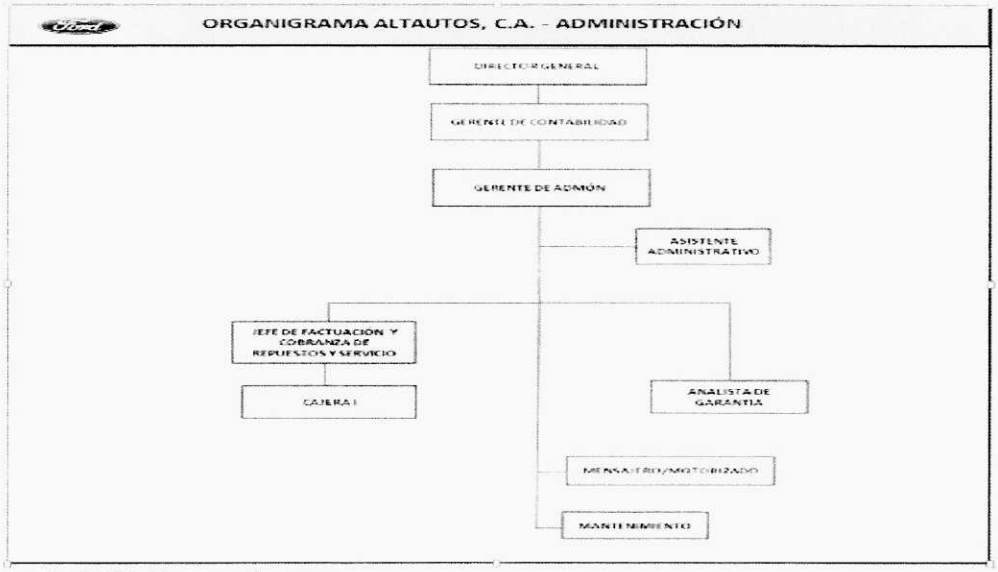


Fuente: SAECA/ Recursos Humanos.

De igual manera se presenta el organigrama del concesionario Altautos (representante de la marca Ford), unos de los concesionarios pertenecientes al Grupo Automotriz, el cual forma parte de la muestra de estudio.

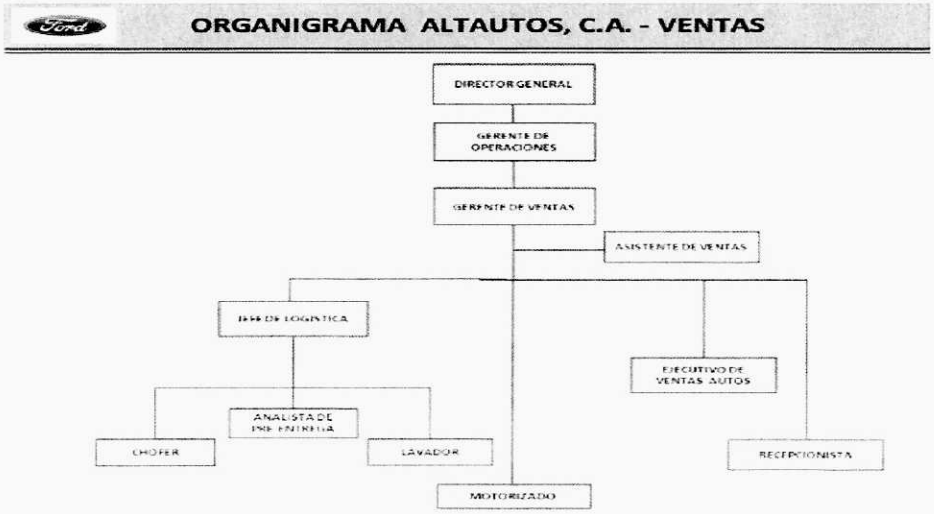
La intención de presentar estos organigramas es mostrar cómo están estructurados los concesionarios dentro del Grupo Automotriz, divididos en área administrativa (figura 2), área de venta (figura 3) y área de post-venta (figura 4):

Figura 2.- ORGANIGRAMA ALTAUTOS/ ÁREA ADMINISTRATIVA



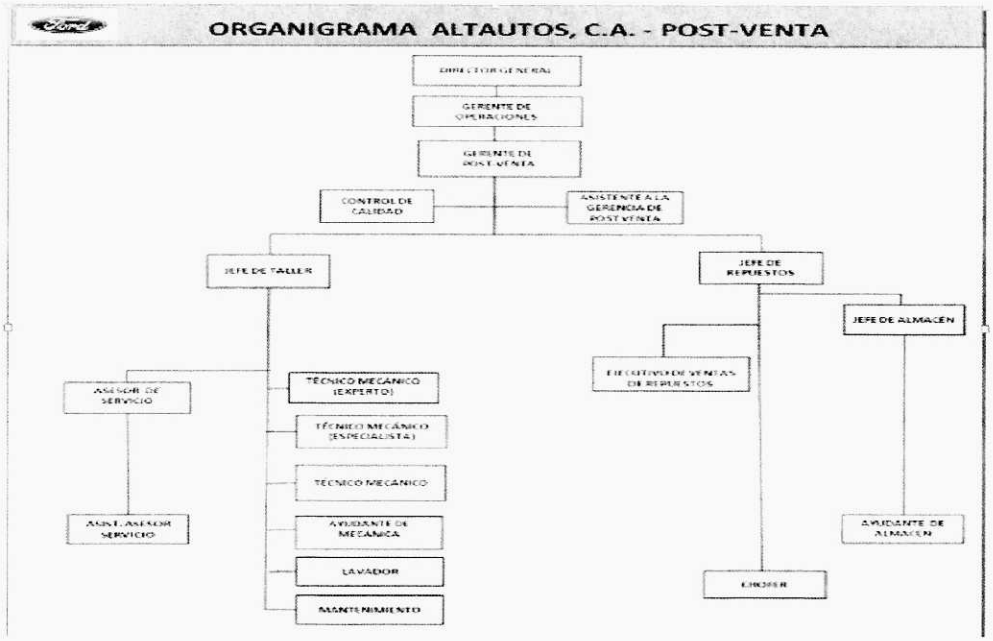
Fuente: SAECA/ Recursos Humanos

Figura 3.- ORGANIGRAMA ALTAUTOS / ÁREA DE VENTAS



Fuente: SAECA/ Recursos Humanos

Figura 4.- ORGANIGRAMA ALTAUTOS / ÁREA DE POST- VENTAS



Fuente: SAECA/ Recursos Humanos

2.6.- OTROS ASPECTOS DE INTERÉS DE LA EMPRESA

2.6.1.- Políticas de la calidad

El Grupo Automotriz tiene como compromiso satisfacer las necesidades de los clientes, a través del mejoramiento continuo en la comercialización de vehículos nuevos, repuestos, accesorios y servicios automotrices, y la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

2.6.2.- Código de ética

Están comprometidos a propiciar un ambiente generador de confianza y respeto, en el cual todos son una familia que trabaja unida para lograr metas comunes.

2.6.3.- Ubicación en el mercado

- Servicio Post Venta:
- Recepción y Mantenimiento de vehículos.
- Venta de Repuestos Originales.
- Servicio de Latonería y Pintura.
- Venta de Vehículos.
- Venta de Accesorios.
- Compañía de Seguros.
- Importadores y comercializadores de reconocidas marcas en el mercado automotriz.
- Alta Tecnología e Innovación.

CAPITULO III

3.- MARCO TEORICO

3.1.- ANTECEDENTES. INVESTIGACIONES SOBRE EL TEMA.

Guillen y Aduana (2008), realizaron una investigación cuyo objetivo fue mostrar la influencia de la cultura y del perfil cultural, sobre el Clima Organizacional en las empresas del giro industrial de la Ciudad de México, ubicadas en la Delegación Iztapalapa. Para abordar el estudio de la cultura y el Clima Organizacional se recurrió al análisis organizacional y al estudio de caso comparativo de medianas empresas, con la finalidad de conocer el grado de asociación entre las variables culturales y las del Clima Organizacional y su relación con el estilo de gestión en la definición del clima laboral. Los resultados obtenidos en este estudio, permiten conocer especificidades de algunas empresas mexicanas y proporcionan elementos de análisis para una mejor comprensión de las empresas en México. Estudiar el Clima Organizacional ayuda a esclarecer de este modo, las 'causas' de la satisfacción en el trabajo, y a entender la problemática que enfrentan las pequeñas y medianas empresas mexicanas (PYMES).

Por otro lado, Brito (2001), emprendió otra investigación siendo el objetivo realizar una intervención diagnostica para determinar el estado actual del Clima Organizacional de Unisys de Venezuela, y sobre esta base dar a conocer al cliente las debilidades y fortalezas de la organización para que puedan ser utilizadas en su beneficio. Concluyendo que la mayoría de los empleados que respondieron el instrumento tiene una percepción positiva con respecto al Clima Organizacional, especialmente en los aspectos de ambiente de trabajo, comunicación fluida y fácil acceso de comunicación con los superiores.

Y finalmente Graterol (2011) realizó una investigación la cual tiene como objetivo evaluar la percepción que tiene el personal administrativo del Grupo SERSECO sobre el Clima Organizacional. La investigación tomó como base el modelo de Clima Organizacional de Litwin y Stinger, y dio como resultado una intervención en el área de comunicaciones, diseñándose un plan de comunicaciones internas y externas para la empresa.

3.2.- BASES TEÓRICAS.

3.2.1.- Diagnóstico Organizacional

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

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

Para poder realizar cualquier cambio dentro una organización es necesario comenzar con un diagnóstico, de esta manera se puede identificar los puntos fuertes, las oportunidades y las áreas del problema ya sea dentro del sistema total o de alguna área en específico. El desarrollo de una estrategia para el mejoramiento sistemático de una organización requiere un examen del estado actual de las cosas.

La definición etimológica del término diagnóstico procede de dos palabras: "día" que significa a través y "gnosis" que significa conocer. Así, el diagnóstico es un instrumento metodológico que ayuda a reconocer e

interpretar los problemas y dificultades más relevantes de una organización. Para el DO, el Diagnóstico representa una recopilación de datos o de información acerca de los procesos, la cultura, las costumbres, los valores del sistema y de los subsistemas. (Molina, 2005).

Mediante esta investigación se va a conocer a la organización para su futura intervención, a través de la compilación de datos es como se va a conocer las necesidades de la organización, para así armar un programa de intervención.

La gran relevancia de hacer un diagnóstico, se fundamente en el objetivo exitoso de la intervención, ya que si se desea hacer una intervención victoriosa, el diagnóstico servirá como base para la consecución de tal objetico.

Meza y Carballeda en Rodríguez (2013), sostienen que para que toda intervención planificada, como lo es el diagnóstico organizacional, sea exitoso se deben cumplir ciertos requisitos y criterios básicos:

1.- Para iniciar con el proceso de diagnóstico es indispensable tener la intención del cambio y conseguir el compromiso para el respaldo por parte del cliente. Es decir, que está dispuesto a realizar los cambios resultantes del diagnóstico.
2.- El "cliente" debe dar amplias facilidades al consultor (interno o externo) para la obtención de información y no entorpecer el proceso diagnóstico.
3.- El consultor manejará la información que se obtenga del proceso en forma absolutamente confidencial, entregando los resultados generales sin mencionar a las personas que proporcionaron la información.
4.- También debe proporcionar retroalimentación acerca de los resultados del diagnóstico a las fuentes de las que se obtuvo la información.
5.- El éxito o fracaso del diagnóstico depende en gran medida del cliente y del cumplimiento de los acuerdos que haga con el consultor (p. 56).

Para entender a las organizaciones, la participación de las personas y su interrelación debemos pasearnos por los conceptos de Desarrollo Organizacional y Clima Organizacional.

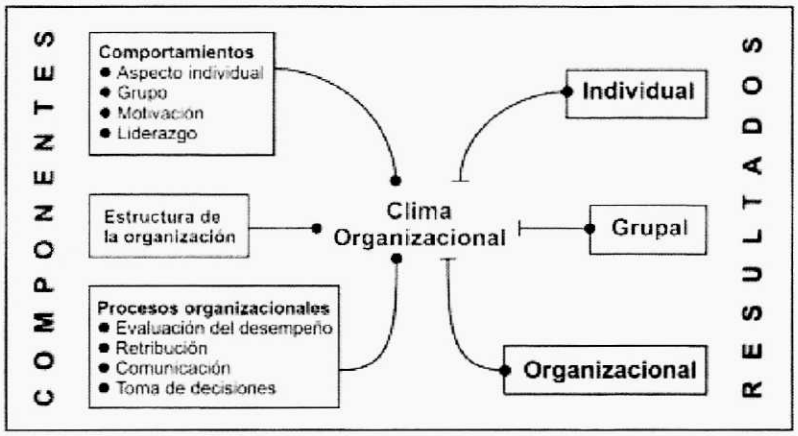
3.2.2.- Conceptos de Clima Organizacional

El Clima Organizacional es un concepto global que integra todos los componentes de una empresa. Estos componentes o dimensiones han sido tratados por diferentes autores, entre los que se encuentran Litwin y Stinger (1968), que plantean la existencia de nueve dimensiones. A saber: estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad, que más adelante veremos más extensamente.

Por otra parte, Luc Brunet (1987), los reagrupa bajo dos grandes variables: procesos y estructura organizacional, donde se incluyen, además, aspectos psicológicos y del comportamiento de los trabajadores.

Brunet (1987), plantea un esquema donde se percibe el Clima Organizacional como un fenómeno cíclico (Ver figura 5).

Figura 5.- Componentes y resultados del Clima Organizacional.



Fuente: Revista Transporte, Desarrollo y Medio Ambiente, Vol 25, Nº 1 (2005).

El autor señala, que el Clima Organizacional es un fenómeno cíclico, donde las características psicológicas de los trabajadores, tales como las actitudes, percepciones, personalidad y valores, entre otros, sirven para interpretar la realidad que los rodea y también se afectan por los resultados que obtiene la organización.

Así mismo Brunet (1987) lo identifica como:

> "La cualidad o propiedad del ambiente que es percibida o experimentada por los miembros de la organización e influye en su comportamiento". (p. 16)

3.2.3.- Características del Clima Organizacional.

El cuadro 1, presenta las características propias del concepto de clima. El Clima Organizacional, así como las características personales de un individuo pueden constituir su personalidad. El clima dentro de una organización también puede descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilo de liderazgo de la dirección etc. Todos estos elementos se suman para formar un clima particular dotado de sus propias características que representa, en cierto modo, la personalidad de una organización e influye en el comportamiento de las personas. (Brunet, 1987).

Cuadro 1.- Características del concepto de Clima Organizacional

• El clima es un concepto molecular y sintético como la personalidad.
• El clima es una configuración particular de variables situacionales.
• Sus elementos constitutivos pueden variar aunque el clima puede seguir siendo el mismo.

• El clima tiene una connotación de continuidad pero no de forma tan permanente como la cultura, por lo tanto puede cambiar después de una intervención particular.
• El clima está determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las aptitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
• El clima es fenomenológicamente exterior al individuo quien, por el contrario, puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza.
• El clima es fenomenológicamente distinto a la tarea, de tal forma que se pueden observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea.
• El clima está basado en las características de la realidad externa tal como las percibe el observador o el actor (la percepción no es siempre consciente).
• Puede ser difícil describirlo con palabras, aunque sus resultados pueden identificarse fácilmente.
• Tiene consecuencias sobre el comportamiento.
• Es un determinante directo del comportamiento porque actúa sobre las actitudes y expectativas que son determinantes directos del comportamiento.

Fuente: Tomado de Taguiri. P. 24-25, traducción libre, c.p. Brunet, 1987, p. 13.

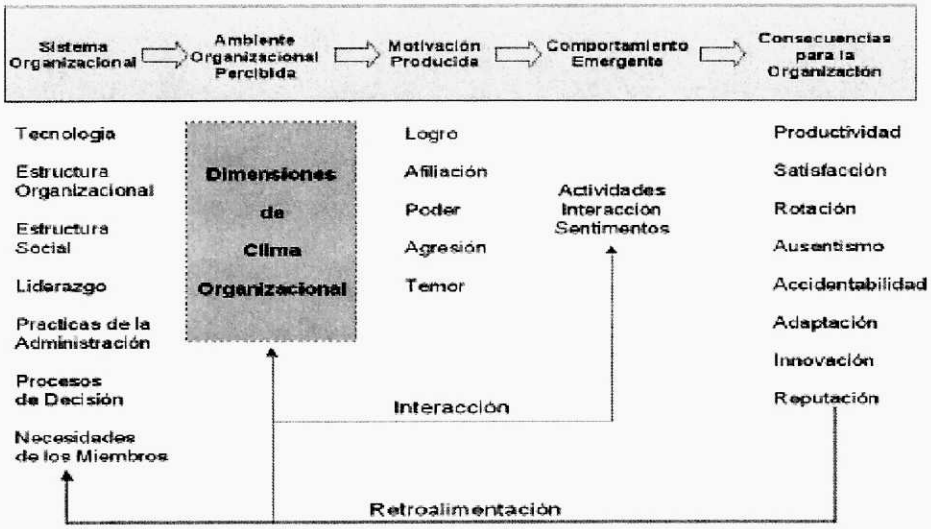
Al analizar las características se logra entender que el Desarrollo Organizacional es una acción gerencial con una visión sistémica de la organización, a través del cual se pretende llevar a cabo un cambio planificado, involucrando para ello a todos los componentes de la organización, centrando su atención en el comportamiento de las personas, en el desarrollo de sus roles, como respuesta a situaciones cambiantes del medio externo o interno. Todo esto lleva a la organización

a crear nuevas formas de actuar, y utiliza para ello la visión global externa que les brindan los consultores externos, y que son asesores en el proceso de cambio.

3.2.4.- Modelo de Clima Organizacional de Litwin y Stringer.

Para la realización de la siguiente investigación, se tomó como referencia el modelo de Litwin y Stringer (1968, c,p. Kolb, Rubin y Mc Intyrc, 1977), que a continuación se presenta de forma gráfica:

Figura 6.- Modelo de Litwin y Stringer



Fuente: Litwin y Stringer (1968), c,p. Kolb, Rubin y Mc Intyrc, (1977).

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

tradicionales tales como la satisfacción personal y el desempeño organizacional.

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

Este modelo fue utilizado como base en el estudio diagnóstico de Clima Organizacional del Grupo Automotriz Automuro, ya que este enfoque permitió obtener una visión rápida y bastante fiel de las percepciones y sentimientos de los empleados dentro de la organización.

3.2.5.- Dimensiones del Clima Organizacional según Litwin y Stringer:

Las dimensiones planteadas en el modelo de Litwin y Stringer (1968) son:

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

Los autores realizaron estudios donde se relacionan estos aspectos en forma directa con la motivación de logro y poder. Señalan que la motivación de logro y poder correlaciona positivamente con un nivel intermedio de presencia de estructura dirigida principalmente a tareas y

que facilite alcanzar objetivos de trabajo, al reducir las limitaciones y trámites excesivos que restringen la cantidad y calidad de trabajo creativo.

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

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

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

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

Litwin y Stringer (1968), c,p. Kolb, Rubin y Mc Intyrc, (1977), señalan que un Clima orientado hacia el otorgamiento de recompensas, es más probable que produzca expectativas al logro y afiliación y que reduzca las expectativas de miedo y fracaso. No han de centrarse las recompensas en lo monetario como factor de mayor importancia, pues hay que recordar una vez más las características complejas de la motivación humana.

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

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

Esta dimensión está estrechamente relacionada con motivación al logro. De este modo las condiciones ambientales que implican riesgo moderado, probablemente son determinantes de la motivación al logro y de las conductas asociadas al mismo.

Aquellos climas donde no sea posible asumir una cuota de riesgo que implique reto, debilitan la motivación y las conductas asociadas con el logro como es el caso de las empresas en extremo conservadoras.

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

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

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

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

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

3.2.6.- Adecuación de las dimensiones

El modelo de Litwin y Stringer (1968), servirá como referencia para la realización del diagnóstico en el Grupo Automotriz Outomuro, el cual se adecuará según las necesidades del cliente.

El modelo de Litwin y Stringer (1968), contempla nueve dimensiones que se mencionaron en el punto anterior, para la realización de este diagnóstico sólo se trabajaron seis (6): Comunicación, Supervisión, Estructura, Condiciones y Métodos de Trabajo, Integración y Compromiso, las cuales se definen y justifican en el capítulo siguiente referente al Marco Metodológico.

CAPITULO IV
4.- MARCO METODOLÓGICO

4.1.- TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación realizada para este diagnóstico es la Investigación Aplicada en su modalidad de Investigación Evaluativa, que Según Yáber y Valarino (2007), este tipo de investigación tiene como propósito determinar sistemáticamente la calidad o el valor de programas, proyectos, planes e intervenciones, ya que el propósito de esta investigación será evaluar el Clima Organizacional para ver si es necesario algún tipo de cambio en el Grupo Automotriz Automuro. Los datos se obtendrán a través de la aplicación de una encuesta.

La manera como se lleva a cabo la recolección y levantamiento de la información es a través de la aplicación de diferentes instrumentos: entrevistas, cuestionarios, observación, entre otros. (Shuman, 1967. Cp Correa, Puerta y Restrepo, 1996).

Según la estrategia teórica metodológica esta investigación es Cuantitativa ya que "usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base a la medición numérico y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías" (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

Según la fuente de los datos trabajados, la investigación es primaria ya que los datos se obtendrán al relacionarse directamente con el problema de estudio (Rojas, 2002).

Según el momento en que se recogen los datos esta investigación es transversal o sincrónica, ya que se pretende estudiar los efectos de los tratamientos o intervenciones en un punto de corte en el tiempo (Arnau, 1996).

Según los objetivos planteados la investigación es descriptiva. Arias (2005), establece que este estudio se utiliza cuando se desea describir una realidad en todos sus componentes principales, caracterizando un hecho, fenómeno o grupo de sujetos, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Por su parte Hernández y otros (2003), propone que en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas, para así describir lo que se investiga.

Por el grado de control sobre las variables es una investigación no experimental de campo ya que lo datos serán extraídos de la realidad, sin el control ni la manipulación de todas las variables del estudio. Como lo señala Kerlinger (2002, en la investigación no experimental no es posible manipular las variables o asignar aleatoriamente a los participantes o tratamientos, de hecho no hay condiciones o estímulos a los cuales se expongan los sujetos del estudio.

4.2.- TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

El eje central de esta investigación se basará en el diagnóstico de la empresa a través de una encuesta, la medición de sus resultados y la determinación de su alcance, lo cual permite entender las necesidades de sus empleados para así poder establecer la intervención correcta.

La encuesta, es una técnica que "se utiliza para reconocer características de un conjunto o grupo de personas en una determinada situación" (Valarino, Yaber & Cemborain 2010).

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

Se empleará el instrumento de recolección de datos cuantitativos, basado en el modelo de Litwin y Stinger (1972), el cual consta de 9 dimensiones de las cuales sólo se evaluarán seis (6), ya que el modelo fue adecuado a las necesidades del Grupo Automotriz Outomuro y este modelo fue el que más se ajustó a las necesidades del cliente:

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

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

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

Estructura: implica el grado en que está establecida la razón de ser de la organización y como desea ser percibida a mediano y largo Plazo; así como, la definición de responsabilidad de los puestos y unidades de trabajo, la administración de los recursos y las políticas, directrices y objetivos organizacionales.

Condiciones y métodos de trabajo: se refiere a las formas en que están concebidas las tareas, la sistematización de $os procesos de manufactura y de servicio: así como la dotación de re cursos tecnológicos y creación de un ambiente apropiado para el recurso humano ejecute sus acciones.

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

Compromiso: grado de identidad del trabajador con la organización, sus productos y servicios, así como con la misión| y sus valores.

En esta investigación se estudiará el Clima Organizacional como variable interpuesta, definido como: "El conjunto de características permanentes que describen una organización, las distinguen de otras e influyen en el comportamiento de las personas que la forman" (Forehand y Gilmer, 1964).

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

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

Validez: validez de contenido mediante concordancia entre jueces, W de Kendall=0,69.
Normas de actuación de más de 70.000 personas de empresas venezolanas, costarricense, panameñas, colombianas y mexicana.

Error: error Estándar de las diferencias de Medias de 0,15 al 95% de confianza, calculado anualmente con base en los resultados.

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

La estructura del instrumento está basada en una escala Lickert, en donde se le presenta 38 afirmaciones (ítems) referente a situaciones de trabajo referidas a las siguientes dimensiones de Clima Organizacional: integración, comunicación, supervisión, estructura, condiciones y métodos de trabajo y compromiso, en donde cada sujeto selecciona en una escala del uno al seis, a saber:

1.- En nada

2.- En poco

3.- En cierto grado

4.- Bastante

5.- En alto grado

6.- En muy alto grado.

Se incluyeron en el cuestionario dos preguntas abiertas de exploración (Nº 39 y Nº 40), que otorgan información adicional para la triangulación de la investigación (Ver anexo 1).

A continuación se presentan las preguntas:

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

Para el análisis de estas preguntas se categorizaron las respuestas en las dimensiones trabajadas en el cuestionario: Integración, comunicación, supervisión, estructura, condiciones y métodos de trabajo y compromiso laboral, sólo se agregó la dimensión recompensa por ser uno de los factores más recurrentes en la respuesta de la muestra.

Es importante mencionar que este cuestionario fue tomado del Trabajo de Especialización en Desarrollo Organizacional, de la Universidad Católica Andrés Bello, de Graterol Martínez, Rosangel Zoraida, realizado en el 2011, la cual se titula: *Diagnóstico del Clima Organizacional en el Grupo SERSECO.*

Por otra parte al instrumento se le agregará una serie de datos demográficos por ser de utilidad para agregar valor a los resultados del estudio, tales como:

- Sexo
- Edad
- Cargo
- Tiempo en la organización
- Nivel educativo

- Unidad de trabajo.

Es importante mencionar que en las mediciones de los concesionarios también se realizaron observaciones de campo para constatar cualitativamente las condiciones de trabajo en esas instalaciones, y obtener el marco referencial necesario para afinar el análisis de los resultados, aplicando la Observación No Participativa, definida por Arias (2006) como: "Es la que se realiza cuando el investigador observa de manera neutral sin involucrarse en el medio o realidad en la que se realiza el estudio" (pág. 69).

También se realizaron entrevistas no estructuradas o abiertas como etapa inicial de investigación, Hernández, Fernández y Batista (2003), la definen como: "...una guía general de contenido y el entrevistador posee toda la flexibilidad para manejarla (él o ella es quien maneja el ritmo, estructura y contenido)", efectuadas a los Gerentes de Operaciones y Gerentes Administrativos de cuatro (4) concesionarios del Grupo Automotriz Outomuro, lo que dio un carácter cuantitativo y cualitativo a la investigación.

4.3.- POBLACIÓN Y MUESTRA

4.3.1.- Población

El Grupo Automotriz Automuro cuenta con una población de 1.220 empleados, representada por 21 concesionarios distribuidos en Caracas, Maracaibo y Valencia. No obstante y principalmente por limitaciones de tiempo y dinero (por tratarse de una investigación de corte académico no comercial) el alcance de esta primera investigación se centró en el estudio del entorno corporativo de la empresa, representado en los empleados de la empresa SAECA, el cual tiene un total de 40 personas y dentro del entorno operativo se trabajó en dos concesionarios cercanos accesibles en la ciudad, representado por 26 y 40 empleados respectivamente, lo

que da una población total de estudio de 106 empleados del Grupo Automotriz.

4.3.2.- Muestra

Se trabajará con el muestreo no probabilístico o intencional, el cual de acuerdo con Kerlinger (2001), la muestra se seleccionó en base a criterios del investigador, ya que las mismas tienen características relevantes.

Para la realización de este estudio se escogió una muestra intencional de 71 empleados, distribuidos en el Corporativo y en dos concesionarios ubicados en Chacao y Altamira, respectivamente. El cuadro N° 2, muestra la distribución y total de empleados participantes en el estudio:

Con el objeto de contar con data proveniente de concesionarios se realizó un muestreo intencional no representativo basado en el criterio de fácil accesibilidad geográfica y de bajo costo en tiempo y dinero para el cliente y consultor, es por eso que se escogieron dos concesionarios cercanos al corporativo SAECA, para agilizar la aplicación del instrumento.

Cuadro N° 2 Muestra.

Empresa	Marca que representa	Ubicación	Población	Muestra
SAECA	Corporativo	Chacao- Caracas	40	20
Concesionario Lumosa Caracas, C.A.	Mazda	La Castellana- Caracas	26	18
Concesionario Altautos	Ford	Altamira- Caracas	40	33
TOTAL			**106**	**71**

Fuente: elaboración propia (2013).

4.4.- DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Por ser una investigación Aplicada es válido el diseño conocido con Investigación Evaluativa. Centella (2007) citado en Suchman (1967), establece que la investigación evaluativa es un tipo de investigación aplicada cuya meta, a diferencia de la investigación básica, no es el descubrimiento del conocimiento, poniendo principalmente énfasis en la utilidad. La investigación evaluativa proporciona información para la planificación del programa, su realización y su desarrollo.

Esta investigación se basa en un diseño "no experimental" que permite contrastar informaciones sobre características de poblaciones completas de personas, obtenidas a través de muestras; utilizando para la recolección de datos, procedimientos estandarizados de interrogación" Veytes (2004). Las empresas utilizan la encuesta para conocer el comportamiento de sus empleados a través del Clima Organizacional, el nivel de motivación, las necesidades de capacitación, entre otros.

En la realización de este estudio se utilizó como instrumento principal la encuesta exploratoria ya que se realizó con la intención de identificar dimensiones del problema de investigación y es aplicada en una población pequeña; es de tipo personal ya que se realizaron preguntas directas cara a cara a una muestra de la población y se hizo contacto directo con los encuestados y finalmente es transversal porque la misma se hizo en un tiempo único y está centrado en la búsqueda de cierta información (Veytes, 2004).

4.5.- PROCEDIMIENTO A SEGUIR

ETAPA INICIAL

Contacto inicial con el Grupo Automotriz

Conocimiento e Investigación del Grupo Automotriz

Reunión inicial con RRHH

Identificación del problema

Realización de la propuesta del Diagnostico

Presentación de la propuesta al cliente

ETAPA INTERMEDIA

Realización de la entrevista exploratoria a los Gerentes

Elaboración y diseño de la encuesta

Aplicación de la encuesta

Procesamiento de la encuesta

Análisis de la encuesta

ETAPA FINAL

Elaboración del informe final

Revisión del informe final

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

Se realizó una codificación y tabulación de resultados agrupando los datos por categoría. La tabulación permitió recoger los datos ya calificados a través de un cuadro de frecuencias; para presentar los resultados, se elaboraron una serie de cuadros demostrativos contentivos de la tabulación detallada, lo mismos relativos a las distintas dimensiones que presentaron las variables y que reflejaron la situación actual del Grupo Automotriz.

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

4.6.- OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLE

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

VARIABLE	CONCEPTOS	INDICADORES GENERALES	SUD-DIMENSIONES	ITEMS
CLIMA ORGANIZACIONAL Es la cualidad o propiedad del ambiente que es percibida o experimentada por los miembros de la organización e influye en su comportamiento (Brunet, 1987).	**INTEGRACIÓN** Grado de armonía en las relaciones interpersonales entre las unidades de trabajo y con la empresa.	Nivel de cohesión que producen las formas de interacción adoptadas; y el grado de armonía en las relaciones interpersonales, entre las unidades de trabajo y con la empresa.	*Cooperación. *Trabajo en equipo *Relación de trabajo. *Interacción *Compromiso. *Colaboración	1.-Los miembros de su unidad de trabajo cooperan entre sí. 7.- Su grupo de trabajo funciona como un equipo bien integrado. 13.- En su unidad existe una relación de trabajo armoniosa. 19.- Es posible interactuar con personas de mayor nivel jerárquico. 25.- Los trabajadores están comprometidos con la empresa. 31.- Existe colaboración entre las unidades de trabajo.
	COMUNICACIÓN Procesos de divulgación e intercambio; así como, la idoneidad y disponibilidad de la información.	Nivel de desarrollo de los canales y mecanismos con que cuenta la empresa para facilitar los procesos de divulgación e intercambio; así como, la idoneidad y disponibilidad de la información.	*Acceso a la información. *Flujo de información. *Canales de información *Comunicación interna. *Información sobre resultados.	2.- Usted tiene acceso a la información que necesita para hacer su trabajo. 8.- En su unidad la información fluye apropiadamente. 14.- Existen diferentes canales de comunicación. 20.- En la empresa se fomenta una comunicación abierta entre todos. 26.- La empresa fomenta y promueve la comunicación interna. 32.- Conoce de los avances y logros en otras áreas de la empresa.
	SUPERVISIÓN Se refiere a las características y conductas que manifiestan los responsables en los procesos de dirigir, liderizar y brindar apoyo a otros para el logro de los objetivos.	Nivel de conductas que manifiestan los responsables en los procesos de dirigir, liderizar y brindar apoyo a otros para el logro de los objetivos.	*Apoyo *Interés. *Reconocimiento. *Capacitación. *Atención y escucha. *Claridad en los objetivos	3.- Su supervisor le brinda apoyo para superar los obstáculos que se le presentan. 9.- Su supervisor se interesa en que usted tenga éxito en su trabajo. 15.- Su supervisor le expresa reconocimiento por sus logros. 21.- Su supervisor promueve la capacitación que usted necesita. 27.- Su supervisor escucha sus planteamientos. 33.- Tengo establecidos mis objetivos de trabajo.
	ESTRUCTURA Razón de ser de la organización y como desea ser percibida a mediano y largo Plazo. Definición de responsabilidad de los puestos y unidades de trabajo, la administración de los recursos y las políticas, directrices y objetivos de la organización	Grado en que está establecida la razón de ser de la organización y como desea ser percibida a mediano y largo Plazo.	*Trabajo focalizado en la Misión, Visión y Valores. *Administración de recursos. *Definición de responsabilidades. *Claridad en funciones y objetivos.	4.- Hay una clara definición de la visión, misión y valores de la empresa. 10.- Existe una buena administración de todos los recursos. 16.- Las responsabilidades de su puesto de trabajo están claramente definidas. 22.- Las funciones de su unidad de trabajo están establecidas. 28.- Los objetivos de su trabajo guardan relación con la visión de la empresa. 34.- Se trabaja en función de la visión, misión y valores de la empresa.
	CONDICIONES Y MÉTODOS DE TRABAJO Formas en que están concebidas las tareas, la sistematización de los procesos de manufactura y de servicio. Dotación de recursos tecnológicos y creación de un ambiente apropiado para el recurso humano ejecute sus acciones.	Nivel en que están concebidas las tareas, la sistematización de los procesos de manufactura y de servicio; así como la dotación de Recursos tecnológicos y creación de un ambiente apropiado para el recurso humano ejecute sus acciones.	*Mejoras. *Calidad. *Sistema de seguimiento y control. *Normas y procedimientos. *Tecnología. *Métodos y planes.	5.- En su unidad se mejora continuamente los métodos de trabajo. 11.- Sus condiciones de trabajo son adecuadas. 17.- Cuenta con un sistema para el seguimiento y control de sus actividades. 23.- Existen normas y procedimientos que le sirven de guía. 29.- La tecnología de que dispone facilita su trabajo. 35.- Realiza su trabajo según métodos o planes establecidos.
	COMPROMISO Identidad del trabajador con la organización, sus productos y servicios, así como con la misión| y sus valores.	Grado de identidad del trabajador con la organización, sus productos y servicios, así como con la misión| y sus valores.	*Responsabilidad. *Identidad corporativa. *Calidad del trabajo. *Entusiasmo. *Reconocimiento.	6.- En esta organización las personas son responsables con su trabajo. 12.- Recomendaría esta organización como un lugar ideal para trabajar. 18.- En esta organización los trabajos se hacen con esmero y calidad. 24.- Me siento orgulloso de los productos y servicios de la organización. 30.- La misión, la visión y los valores de la organización son congruentes con mi forma de pensar. 36.- Considera que usted es importante para el éxito de la organización. 37.- Percibe entusiasmo en sus Compañeros cuando realizan nuevas actividades. 38.- Esta organización es perfecta para gente como yo.

Cuadro N° 3 Opreracionalización de las variables. Fuente: Elaboración propia (2013).

CAPITULO V
5.- ANÁLISIS DE RESULTADOS

5.1.- RESULTADOS CUALITATIVOS OBTENIDOS

5.1.1.- Reuniones

Las entrevistas se realizaron a los Gerentes de Operaciones de cuatro concesionarios ubicados en Caracas, pertenecientes al Grupo Automotriz Outomuro, así como a las Gerentes Administrativas de cada concesionario y personal de Recursos Humanos de SAECA con la finalidad de comprender la situación real.

Primera reunión:

Presentes: Gerente de Operaciones de Distribuidora Lumosa S.A. Iván Jugador, la Gerente Administrativa, la Coordinadora de Reclutamiento, Adiestramiento y Desarrollo de SAECA, C.A, Francy M. Rodríguez y personal de Recursos Humanos de SAECA.
Ubicación: Distribuidora LUMOSA S.A. (representante de FORD). 1ra. Av. Con calle 4ta. Urb. Las Flores, Edif. Canac PB, Puente Hierro, Caracas.
Fecha: 15 de noviembre 2012.
Hora: 2.00 pm

En esta reunión de Pre-diagnóstico, se manifestó el deseo de tener a sus trabajadores más comprometidos con la Organización y con más co-responsabilidad con las tareas que realizan día a día, todo esto bajo un buen ambiente de trabajo, para así poder tener ventaja sobre la competencia en el mercado de comercialización y servicios automotrices, también se reflejó un gran interés por el aporte que la consultoría podía

ofrecer, además de la gran voluntad de cambio y apertura para integrarse al trabajo de consultoría.

El equipo de Recursos Humanos de SAECA, C.A. mostró interés para comprender e integrarse a la solución de las necesidades de los trabajadores y del Staff Ejecutivo de las distintas Empresas que conforman el Grupo Automotriz. El principal interés radica específicamente en conocer la percepción de todos los colaborares que laboran directa o indirectamente con ellos sobre el Clima Organizacional y el cómo lograr cambios sustanciales en el comportamiento de sus colaboradores en cuanto a los compromisos acordados tanto con la empresa como con los clientes a quienes se les presta el servicio.

En esta reunión destacaron los siguientes puntos:

- Incumplimiento del horario formal de trabajo.
- Incumplimiento en los tiempos de entrega a los clientes
- Mala atención y respuestas inadecuadas a los clientes a quienes se les presta el servicio.
- Respuestas y conductas inadecuadas de los empleados hacia sus Supervisores Inmediatos.
- Alta Rotación del personal técnico especializado.
- Deficiente cooperación entre los empleados para realizar, con los tiempos previstos, los trabajos a los que se comprometió la empresa con los clientes.
- Inconformidad de los empleados del esquema de recompensas y de los beneficios que ofrece la empresa.
- Fuga de "cerebros" –empleados profesionales, técnicos y especializados- hacia la competencia.
- Los representantes de DISTRIBUIDORA LUMOSA. S.A. perciben escaso apoyo de parte del departamento de Recursos Humanos de SAECA, para el manejo del ambiente laboral y para el apoyo en términos legales laborales.

- Los representantes de la DISTRIBUIDORA LUMOSA. S.A. perciben que sus empleados están descontentos.
- Todas las descripciones de cargos parten de una sola estructura y no pensadas de manera individual para cada concesionario.
- Falta de personal en el departamento de Recursos Humanos de SAECA para poder atender a tiempo, las necesidades de cada concesionario.
- Los empleados no se sienten identificados con la organización ni con las funciones que desempeñan.
- Existen oportunidades de crecimiento dentro de la empresa.

Adicionalmente, en esta primera Reunión, llamó la atención que de parte del equipo de Recursos Humanos de SAECA, existía desconocimiento notorio de las inquietudes de los representantes de la DISTRIBUIDORA LUMOSA. S.A., en términos del Clima Organizacional, la relación con la corporación y la relación con la marca que representan.

Cabe resaltar, que tanto SAECA coma la DISTRIBUIDORA LUMOSA. S.A. no llevan indicadores formales de índices de Rotación del personal; es decir, saben que hay una alta rotación de sus colaboradores hacia empresas de la competencia, pero no se llevan cuantificado cuántos por mes, cuántos por año. No existen estadísticos. Igualmente ocurre la inexistencia de estadísticos para reclamos de los trabajadores en términos laborales.

Otro punto que llamó la atención fue que siendo la DISTRIBUIDORA LUMOSA. S.A. parte del Grupo Automotriz Outomuro, C.A. tanto el Gerente de Operaciones como la Gerente Administrativa, poseían más sentido de pertenencia hacia la marca FORD y hacia el concesionario que identificación con el Grupo Automotriz Outomuro.

A nivel de Estructura Organizacional la Gerente de Administración posee funciones adicionales no formalizadas en su descripción de

cargo, pero que a su vez se exige que las cumpla, como son las actividades relacionadas con Recursos Humanos. De esta manera la Gerente Administrativa los es tanto para el Grupo Automotriz OUTOMURO, así como para DISTRIBUIDORA LUMOSA. S.A.

Segunda reunión:

Presentes: Gerente de Operaciones, Adayolis Briceño; Gerente Administrativo, Arlexa Sifonte.
Ubicación: AUTO KING, C.A. (representantes de MITSUBISHI MOTORS). Calle el Samán con calle Pantín, Edif. Auto King, C. A. Chacao, Caracas.
Fecha: 7 de febrero 2013
Hora: 2.00 pm.

En esta reunión destacaron los siguientes puntos:

- Capacitar al personal con cursos específicos de la marca.
- El personal de Auto King no conoce la visión, misión o valores del Grupo Automotriz Outomuro.
- Hay buena relación con la Dirección de Seguridad Industrial y con la Dirección de Mercadeo.
- Hay poca relación del Director del Grupo Automotriz Outomuro con todos los Gerentes de Operaciones de los concesionarios.
- No se realizan reuniones periódicas de Gerentes de Operaciones de todos los concesionarios. El trabajo es prácticamente aislado entre concesionarios.
- Los resultados se dan directamente al Director que es el dueño del Grupo Automotriz.
- El personal no está satisfecho 100% sobre todo por los beneficios que reciben, hay que mejorar los beneficios.
- Hay posibilidad de crecer dentro del Grupo Automotriz.

- La capacitación viene directamente de la planta y no del corporativo.
- De un año hasta el presente se ha incrementado la rotación del personal, sobre todo en personal nuevo.
- El equipo de trabajo es muy joven.
- Una de las debilidades de SAECA es el poco personal que tiene en todos los departamentos, lo que retrasa los procedimientos requeridos por cada concesionario. Los tiempos de respuesta deben ser más cortos.

Tercera reunión:

Presentes: Gerente de Post Venta, Esteban Arroyo y Gerente Administrativo, María Soledad Arroyo.
Ubicación: YOKOMURO CARACAS, C.A. (representante de HONDA) Calle Isaías "Latigo Chávez" c/c Alfonzo "Chico Carrasquel", edif. YOKOMURO CARACAS, PB. Chacao, Caracas.
Fecha: 7 de febrero 2013
Hora: 3:00 pm.

En esta reunión destacaron los siguientes puntos:

- Tenemos tres años sin vender vehículos, sólo vendemos repuestos y servicios y vendemos carros usados de cualquier marca.
- SAECA lleva unos controles en cuanto a gastos, facturas, etc.
- Los tiempos de respuesta son muy lentos con respecto a SAECA.
- El personal no está satisfecho sobre todo en cuanto a los beneficios.
- Hay alta rotación de personal en cargos como almacenistas, choferes, lavadores.
- Se necesita mejorar los espacios del concesionario para darle una mejor atención a los clientes.

- En el sistema de recepción de vehículos se está atrasado, hay que actualizar este sistema.
- Toda la capacitación del personal se hace vía internet, provenientes de la planta.
- No existe relación laboral con los demás Gerentes de Operaciones de los otros concesionarios.
- Casi todo el personal que trabaja en el concesionario son del IUTI.
- Se debe mejorar los beneficios y remuneración de los empleados.
- La relación entre los empleados es buena y muy respetuosa.
- Yokomuro se maneja bajo la misión y visión del Grupo Automotriz.
- Hay fallas internas con Recursos Humanos, el sistema utilizado ha novel de nómina ha sido manual y así el proceso es más lento.
- A nivel comunicacional hay muchas fallas, no fluye la información en los cambios, avances, novedades, procesos relacionados directamente con los empleados.
- Hay muchos empleados que desconocen los beneficios desde su ingreso.
- No hay actividades de integración para el personal.
- Hay mucha desmotivación por parte del personal.

Cuarta reunión:

Presentes: Gerente de Operaciones, Andrea Barreto y Gerente de Administración, Maidy Crespo.

Ubicación: LUMOSA CARACAS, C.A. (representante de MAZDA). Av. Blandín, entre calle Santa Teresa de Jesús y Mohedano, Quinta Alegría, La Castellana, Caracas.

Fecha: 7 de febrero 2013

Hora: 4:00 pm.

En esta reunión destacaron los siguientes puntos:

- A la hora de solicitar personal, las respuestas de SAECA son muy lentas.
- Se debe aumentar el personal que trabaja en Recursos Humanos para que pueda atender a tiempo las necesidades de cada concesionario.
- SAECA facilita el proceso de selección de personal, el que llega al concesionario ya pasó por el filtro de SAECA.
- Con el departamento de Mercadeo la relación y respuesta es efectiva.
- El personal que labora en el concesionario es joven.
- Hay compañerismo y trabajo en equipo.
- Lumosa Caracas, C.A. es uno de los concesionarios que genera mayor ingreso al grupo a pesar de tener 26 empleados.
- Se debe realizar una ampliación a nivel de estacionamiento, esto aumentaría la cantidad de vehículos al taller.
- No hay alta rotación de personal, el concesionario tiene dos años y en la actualidad está integrado por el mismo personal que lo inició.
- Hay buena comunicación con administración, tesorería y contraloría.
- El personal se siente satisfecho con el ambiente de trabajo y con los beneficios que reciben.
- Se puede hacer carrera y crecer dentro del grupo Automotriz Outomuro.
- No existe relación con los otros Gerentes de Operaciones de los diferentes concesionarios que integran el Grupo. La poca relación que existe entre algunos Gerentes de Operaciones ha sido por iniciativa propia y no por iniciativa del Corporativo.
- El adiestramiento que recibe el personal es directo de la planta de Mazda y no del corporativo.

5.1.2.- Análisis Documental

Para obtener una máxima comprensión de la naturaleza del cliente, fue necesario realizar un análisis de la historia de la organización, su misión, visión y valores, proyección a lo largo del tiempo, políticas internas y estructura organizativa permitiendo así un entendimiento más amplio del contexto del Grupo Automotriz Outomuro.

5.1.3.- Observación de Campo

Se realizó un recorrido de todas la instalaciones de los concesionarios visitados a fin de aplicar la observación de campo en la que se pudo evidenciar la ausencia de carteleras informativas, materiales referentes a la visión, misión y valores del Grupo Automotriz o de las marcas que representa cada concesionario, como tampoco su estructura organizacional. En varios de los concesionarios no manejaban esta información y desconocían la manera como estaban estructurados, atribuyéndole estas responsabilidades a la empresa SAECA.

También se pudo observar que no poseen medios de comunicación internos, como intranet, periódicos corporativos, pantallas de TV para mantener informado y actualizado a todo el personal de la organización.

Otros de los aspectos observados es que la mayoría del personal era femenino, en su mayoría los cargos de Gerentes de Operaciones y Gerentes Administrativos eran ocupados por mujeres.

5.2.- RESULTADOS CUANTITATIVOS OBTENIDOS

5.2.1.- Variables Demográficas

Las variables demográficas utilizadas en el cuestionario, reflejaron los siguientes resultados:

5.2.1.1. - EDAD

EDAD DE LOS PARTICIPANTES		
EDAD	**CANTIDAD**	**%**
20-30	39	55%
30-40	18	25%
40-50	5	7%
50-60	0	0%
Más de 60	1	2%
No respondió	8	11%
TOTAL	**71**	**100%**

Cuadro Nº 4 Edad de los participantes.
Fuente: Elaboración propia 2013.

Gráfico 1.- Distribución de la muestra por porcentaje según la edad.
Fuente: Elaboración propia 2013.

Puede observarse que la mayoría de los trabajadores que representan la muestra son jóvenes de 20 a 30 años, representada por un 55%, por lo que se deduce que tienen poca madurez laboral por no tener experiencias laborales previas de mucho tiempo, lo que podría generar (o ser consecuencia de) la alta rotación de personal ya que estarían experimentando entre un trabajo y otro. No obstante al basarse nuestro estudio en un entorno mayoritariamente corporativo pareciera que los

empleados actuales no han hecho necesariamente carrera en la empresa a juzgar por su tiempo de antigüedad.

5.2.1.2.- SEXO

SEXO DE LOS PARTCIPANTES		
SEXO	**CANTIDAD**	**PORCENTAJE**
Masculino	25	35%
Femenino	39	55%
No respondieron	7	10%
TOTAL	**71**	**100%**

Cuadro Nº 5 Sexo de los participantes.
Fuente: Elaboración propia 2013.

Gráfico 2.- Distribución de la muestra por porcentaje según el sexo.
Fuente: Elaboración propia 2013.

En la muestra seleccionada hay mayor porcentaje de mujeres (55%) que de hombres (35%). Ratificando así la observación de campo donde se percibía más presencia femenina en los niveles estudiados.

5.2.1.3.- ANTIGÜEDAD

ANTIGÜEDAD DE LOS PARTICIPANTES		
AÑOS	**CANTIDAD**	**%**
Menos de 6 meses	9	13%
1	8	11%
1 a 4	20	28%
4 a 6	15	21%
6 a 8	6	9%
8 a 10	3	4%
más de 10	4	6%
No respondió	6	8%
TOTAL	**71**	**100%**

Cuadro Nº 6 Antigüedad de los participantes.
Fuente: Elaboración propia 2013.

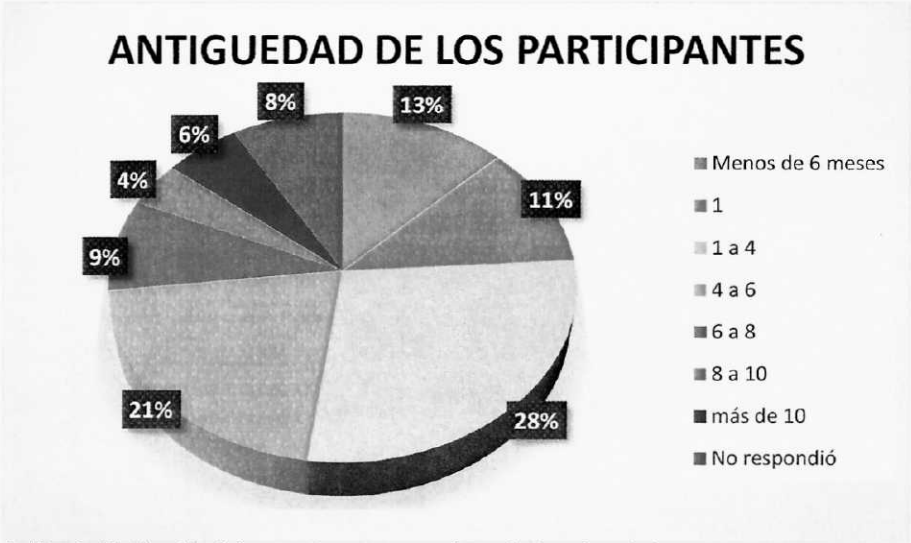


Gráfico 3.- Distribución de la muestra por porcentaje según la antiguedad.
Fuente: Elaboración propia 2013.

Puede observarse que las personas con mayor antigüedad en la empresa tiene entre 1 y 4 años (28%), seguido por un 21% representado por las personas que tiene de 4 a 6 años en la el Grupo Automotriz, lo que refuerza el hecho de que hay posibilidad (potencial) de crecimiento dentro del Grupo Automotriz.

5.1.2.4.- NIVEL ACADÉMICO

NIVEL ACADÉMICO DE LOS PARTICIPANTES		
GRADO DE INSTRUCCIÓN	**CANTIDAD**	**%**
Bachiller	10	14%
Técnico	28	39%
Universitario	18	25%
Postgrado	4	6%
Especialización	2	3%
Otros	3	4%
No respondió	6	9%
TOTAL	**71**	**100%**

Cuadro N° 7 Nivel Académico de los participantes.
Fuente: Elaboración propia 2013.

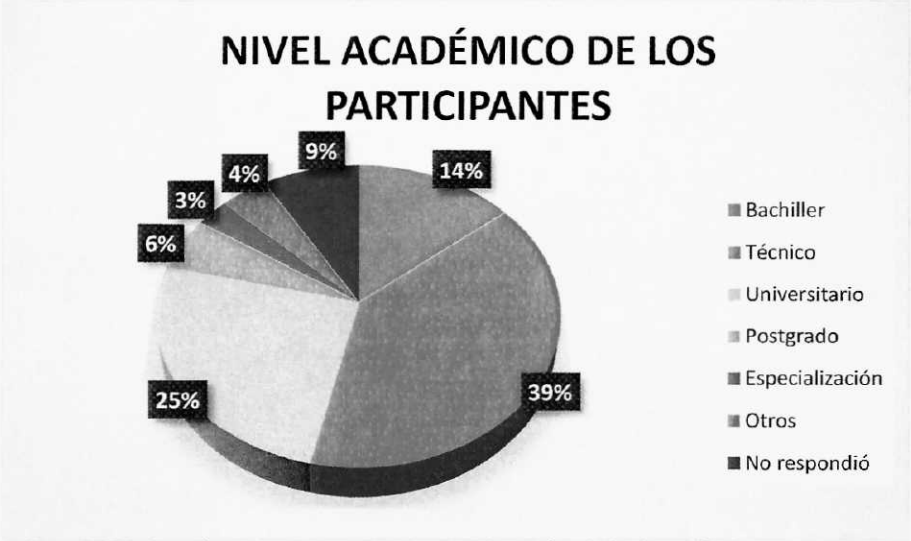


Gráfico 4.- Distribución de la muestra por porcentaje según el Nivel Académico.
Fuente: Elaboración propia 2013.

Un 39% de la muestra tiene un nivel académico de técnico universitario, 25% Universitarios y un 14% bachilleres.

5.2.2.- Resultado de las dimensiones estudiadas.

Para facilitar el análisis y comprensión de cada una de las dimensiones estudiadas se estableció tres (3) niveles de percepción con respecto al Clima Organizacional: bueno, regular y deficiente.

Estos niveles fueron clasificados de acuerdo a los resultados para cada una de las dimensiones establecidas en el instrumento, el cual es una adaptación del modelo de Litwin y Stringer, clasificándolos de la siguiente manera:

NIVEL	DESCRIPCIÓN	CÓDIGO COLOR
BUENO	Aspectos que se deben mantener.	
REGULAR	Aspectos que se deben mejorar a mediano plazo.	
DEFICIENTE	Aspecto que requieren atención a corto plazo.	

Cuadro N° 8 Niveles de clasificación para cada dimensión.
Fuente: Elaboración propia.

5.2.2.1.- Resultados Globales

A continuación se presentan los resultados generales obtenidos por cada una de las dimensiones estudiadas: Integración, Comunicación, Supervisión, Estructura, Condiciones y Métodos de Trabajo y Compromiso. La escala de medición utilizada fue de seis (6) puntos según su grado de acuerdo con cada una de las frases, siendo siempre seis (6) el aspecto más positivo.

		Índice de integración	Índice de Comunicación	Índice de Supervisión	Índice de Estructura	Índice de Condiciones y Métodos de Trabajo	Índice de Compromiso
N	Válidos	71	70	69	70	69	70
	Perdidos	0	1	2	1	2	1
Media		4,8380	4,5476	4,8744	5,0000	4,7053	4,9411
Mediana		4,8333	4,6667	5,3333	5,1667	4,6667	5,1250
Desv. típ.		,87604	,90273	1,06696	,73830	,84654	,73466
Mínimo		2,17	2,67	2,33	2,83	2,33	2,63
Máximo		6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00
Percentiles	25	4,3333	3,9583	4,0000	4,6667	4,1667	4,5000
	50	4,8333	4,6667	5,3333	5,1667	4,6667	5,1250
	75	5,6667	5,3333	5,8333	5,5000	5,3333	5,5000

Cuadro N° 9.- Puntajes obtenidos por cada dimensión.
Fuente: SPSS

Como podemos observar en el cuadro la dimensión que requiere mayor atención a mediano plazo es la Comunicación con una media de 4,54 seguida de Condiciones y Métodos de Trabajo con 4,70 de media, pero hay un aspecto que no se puede dejar pasar por alto y es la dimensión de integración la cual obtuvo un valor mínimo de 2,17, valor muy bajo, el cual también debe ser atendido.

A continuación podemos apreciar cada una de las dimensiones por separado para su mayor comprensión y así determinar cuáles son los aspectos internos de cada una que deben ser tomados en cuenta de manera inmediata:

5.2.2.2.- Resultados obtenidos en la dimensión "COMUNICACIÓN"

		Índice de Comunicación	P2. Usted tiene acceso a la información que necesita para hacer su trabajo.	P8. En su unidad la información fluye apropiadamente.	P14. Existen diferentes canales de comunicación.	P20. En la empresa se fomenta una comunicación abierta entre todos.	P26. La empresa fomenta y promueve la comunicación interna.	P32. Conoce de los avances y logros en otras áreas de la empresa.
N	Válidos	70	71	71	70	71	71	71
	Perdidos	1	0	0	1	0	0	0
Media		4,5476	4,65	4,61	4,71	4,86	4,65	3,92
Mediana		4,6667	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,00
Desv. típ.		,90273	1,374	1,293	1,051	1,199	1,445	1,583
Mínimo		2,67	1	1	2	1	1	1
Máximo		6,00	6	6	6	6	6	6
Percentiles	25	3,9583	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00
	50	4,6667	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,00
	75	5,3333	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	5,00

Cuadro 10.- Análisis de resultados de la dimensión Comunicación.
Fuente: SPSS

La dimensión Comunicación es una de las que se debe tomar en cuenta con inmediatez y dentro de esta dimensión los aspectos que se deben mejorar es la comunicación interna, que todos los empleados estén informados sobre los logros, avances, cambios de otros departamentos u otros concesionarios, de esta manera se reforzaría la motivación del trabajador y con ella el desempeño dentro de la empresa. Igualmente se debe mejorar la comunicación interna de cada departamento y lograr que el corporativo promueva y fomente la comunicación interna. Esto refuerza lo obtenido en las observaciones de campo.

A continuación presentaré los dos (2) ítems que requieren mayor atención dentro de la dimensión Comunicación:

P32. Conoce de los avances y logros en otras áreas de la empresa.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En nada	5	7,0	7,0	7,0
	En poco	10	14,1	14,1	21,1
	En cierto grado	16	22,5	22,5	43,7
	Bastante	10	14,1	14,1	57,7
	En alto grado	15	21,1	21,1	78,9
	En muy alto grado	15	21,1	21,1	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

Cuadro 11.- Análisis de resultados de la Dimensión Comunicación por el ítems 32
Fuente: SPSS

En este cuadro podemos ver detalladamente que el 22,5% considera que conoce en cierto grado los avances y logros de otras áreas de la empresa.

P8. En su unidad la información fluye apropiadamente.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En nada	1	1,4	1,4	1,4
	En poco	2	2,8	2,8	4,2
	En cierto grado	14	19,7	19,7	23,9
	Bastante	14	19,7	19,7	43,7
	En alto grado	16	22,5	22,5	66,2
	En muy alto grado	24	33,8	33,8	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

Cuadro 12.- Análisis de resultados de la Dimensión Comunicación por el ítems 8
Fuente: SPSS

Aunque el 33% contestó que si fluye apropiadamente la información en su unidad, destaca un 19,7% que refleja que sólo en cierto grado fluye apropiadamente la información, lo que requiere especial atención.

5.2.2.3.- Resultados obtenidos en la dimensión "CONDICIONES Y MÉTODOS DE TRABAJO"

		Índice de Condiciones y Métodos de trabajo	**P5**. En su unidad se mejora continuamente los métodos de trabajo.	**P11**. Sus condiciones de trabajo son adecuadas.	**P17**. Cuenta con un sistema para el seguimiento y control de sus actividades.	**P23**. Existen normas y procedimientos que le sirven de guía.	**P29**. La tecnología de que dispone facilita su trabajo.	**P35**. Realiza su trabajo según métodos o planes establecidos.
N	Válidos	69	71	70	70	70	71	71
	Perdidos	2	0	1	1	1	0	0
Media		4,7053	4,23	5,06	4,66	4,71	4,45	5,15
Mediana		4,6667	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Desv. típ.		,84654	1,344	1,141	1,339	1,038	1,381	,822
Mínimo		2,33	1	1	1	1	1	3
Máximo		6,00	6	6	6	6	6	6
Percentiles	25	4,1667	3,00	4,00	4,00	4,00	3,00	5,00
	50	4,6667	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
	75	5,3333	5,00	6,00	6,00	5,00	6,00	6,00

Cuadro Nº 13.- Análisis de resultado de la Dimensión Condiciones y Métodos de Trabajo.
Fuente: SPSS

En cuanto a la mejora continua de los métodos de trabajo la media refleja un 4,23, lo que significa que esta mejora no se está dando así como el 4,45 refleja que la tecnología utilizada no está actualizada y no facilita el trabajo de los empleados. Los siguientes cuadros representan los dos (2) ítems que requieren mayor atención dentro de la dimensión Condiciones y Métodos de Trabajo:

P5. En su unidad se mejora continuamente los métodos de trabajo.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En nada	2	2,8	2,8	2,8
	En poco	5	7,0	7,0	9,9
	En cierto grado	15	21,1	21,1	31,0
	Bastante	17	23,9	23,9	54,9
	En alto grado	17	23,9	23,9	78,9
	En muy alto grado	15	21,1	21,1	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

Cuadro 14.- Análisis de resultados de la Dimensión Condiciones y Métodos de trabajo por el ítems 5
Fuente: SPSS

P29. La tecnología de que dispone facilita su trabajo.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En nada	1	1,4	1,4	1,4
	En poco	6	8,5	8,5	9,9
	En cierto grado	13	18,3	18,3	28,2
	Bastante	12	16,9	16,9	45,1
	En alto grado	18	25,4	25,4	70,4
	En muy alto grado	21	29,6	29,6	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

Cuadro 15.- Análisis de resultados de la Dimensión Condiciones y Métodos de Trabajo por el ítems 29
Fuente: SPSS.

Su intensidad no es tan alta como en los otros indicadores por lo que podemos suponer que los empleados no perciben el mejor esfuerzo por parte de la empresa en dotarles de la mejor tecnología así como del reforzamiento del principio de mejora continua

5.2.2.4.- Resultados obtenidos en la dimensión "INTEGRACIÓN"

		Índice de integración	**P1.** Los miembros de su unidad de trabajo cooperan entre sí.	**P7.** Su grupo de trabajo funciona como un equipo bien integrado.	**P13.** En su unidad existe una relación de trabajo armoniosa.	**P19.** Es posible interactuar con personas de mayor nivel jerárquico.	P25. Los trabajadores están comprometidos con la empresa.	**P31.** Existe colaboración entre las unidades de trabajo.
N	Válidos	71	71	71	71	71	71	71
	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0
Media		4,8380	4,77	5,04	4,87	5,14	4,69	4,51
Mediana		4,8333	5,00	6,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Desv. típ.		,87604	1,267	1,259	1,253	1,004	1,090	1,286
Mínimo		2,17	1	1	1	3	3	2
Máximo		6,00	6	6	6	6	6	6
Percentiles	25	4,3333	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00
	50	4,8333	5,00	6,00	5,00	5,00	5,00	5,00
	75	5,6667	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00

Cuadro Nº 16.- Análisis de resultado de la dimensión Integración.
Fuente: SPSS

En este caso la media de 4,51 puntos refleja que la colaboración entre las unidades de trabajo no se está dando de manera óptima, así como el compromiso de los trabajadores con la empresa reflejado en un 4,59 de la media. A continuación se presentan estos dos (2) ítems de manera detallada:

P31. Existe colaboración entre las unidades de trabajo.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En poco	4	5,6	5,6	5,6
	En cierto grado	15	21,1	21,1	26,8
	Bastante	15	21,1	21,1	47,9
	En alto grado	15	21,1	21,1	69,0
	En muy alto grado	22	31,0	31,0	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

Cuadro 17.- Análisis de resultados de la Dimensión Integración por el ítems 31
Fuente: SPSS.

P25. Los trabajadores están comprometidos con la empresa.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En cierto grado	13	18,3	18,3	18,3
	Bastante	17	23,9	23,9	42,3
	En alto grado	20	28,2	28,2	70,4
	En muy alto grado	21	29,6	29,6	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

Cuadro 18.- Análisis de resultados de la Dimensión Integración por el ítems 25
Fuente: SPSS.

De manera que en el clima de trabajo no parecieran denotarse grandes conflictos (ya que se registra una relación armoniosa) más sin embargo tampoco se percibe un alto grado de compromiso y colaboración entre los trabajadores y las diferentes unidades de trabajo.

5.2.2.5.- Resultados obtenidos en la dimensión "SUPERVISIÓN"

		Índice de Supervisión	**P3.** Su supervisor le brinda apoyo para superar los obstáculos que se le presentan.	**P9** Su supervisor se interesa en que usted tenga éxito en su trabajo.	**P15.** Su supervisor le expresa reconocimiento por sus logros.	**P21.** Su supervisor promueve la capacitación que usted necesita.	**P27.** Su supervisor escucha sus planteamientos.	**P33.** Tengo establecidos mis objetivos de trabajo.
N	Válidos	69	70	70	69	70	70	71
	Perdidos	2	1	1	2	1	1	0
Media		4,8744	5,01	4,86	4,46	4,54	4,91	5,44
Mediana		5,3333	6,00	6,00	5,00	5,00	5,00	6,00
Desv. típ.		1,06696	1,388	1,467	1,694	1,421	1,432	,770
Mínimo		2,33	1	1	1	1	1	3
Máximo		6,00	6	6	6	6	6	6
Percentiles	25	4,0000	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	5,00
	50	5,3333	6,00	6,00	5,00	5,00	5,00	6,00
	75	5,8333	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00

Cuadro N° 19.- Análisis de resultado de la dimensión Supervisión.
Fuente: SPSS

Los ítems que requieren mayor atención en la dimensión Supervisión expresa que el supervisor realiza poco reconocimiento por los logros de los empleados, reflejado en un 4,46 de la media, así como el promover la capacitación que los empleados necesitan, reflejada en un 4,54 de la media. El cuadro también nos muestra una media de 4,86 en cuanto al interés que muestra el supervisor para que los empleados tengan éxito, así como 4.91 de la media refleja que el supervisor no escucha todos los planteamientos de sus empleados.

Esto nos sigue reforzando que el empleado no percibe una inversión en ellos con miras al largo plazo y el crecimiento dentro de la empresa, dado el bajo reforzamiento positivo (motivación) y la capacitación (que es inversión en el recurso humano). Pareciera que las metas y procedimientos son claros, las relaciones son buenas, pero las

perspectivas futuras a mediano plazo prevalecen en el clima de la organización.

5.2.2.6.- Resultados obtenidos en la dimensión "ESTRUCTURA"

		Índice de Estructura	**P4.** Hay una clara definición de la visión, misión y valores de la empresa.	**P10.** Existe una buena administración de todos los recursos.	**P16.** Las responsabilidades de su puesto de trabajo están claramente definidas.	**P22.** Las funciones de su unidad de trabajo están establecidas.	**P28.** Los objetivos de su trabajo guardan relación con la visión de la empresa.	**P34.** Se trabaja en función de la visión, misión y valores de la empresa.
N	Válidos	70	71	71	71	71	71	70
	Perdidos	1	0	0	0	0	0	1
Media		5,0000	4,97	4,44	5,42	5,11	5,14	4,99
Mediana		5,1667	5,00	5,00	6,00	5,00	5,00	5,00
Desv. típ.		,73830	1,276	1,180	,981	1,141	,930	,970
Mínimo		2,83	1	2	1	1	3	3
Máximo		6,00	6	6	6	6	6	6
Percentiles	25	4,6667	4,00	3,00	5,00	5,00	4,00	4,00
	50	5,1667	5,00	5,00	6,00	5,00	5,00	5,00
	75	5,5000	6,00	5,00	6,00	6,00	6,00	6,00

Cuadro Nº 20.- Análisis de resultado de la dimensión Estructura.
Fuente: SPSS

En el cuadro podemos observar que con 4,44 de la media se refleja que no existe una buena administración de todos los recursos y el 4.97 indica que no hay una clara definición de la misión, visión y valores de la empresa, la que podría generar ruido en el compromiso de los trabajadores. En un grado menor pero igual hay que tomar en cuenta, está el trabajar en función de la misión, visión y valores con un valor de 4,99 y finalmente es importante resaltar que con un valor de 5,11 refleja el establecimiento de las funciones de cada unidad de trabajo.

5.2.2.7.- Resultados obtenidos en la dimensión "COMPROMISO"

		Índice de Compromiso	**P6.** En esta organización las personas son responsables con su trabajo.	**P12.** Recomendaría esta organización como un lugar ideal para trabajar.	**P18.** En esta organización los trabajos se hacen con esmero y calidad.	**P24.** Me siento orgulloso de los productos y servicios de la organización.	**P30.** La misión, la visión y los valores de la organización son congruentes con mi forma de pensar.	**P36.** Considera que usted es importante para el éxito de la organización.	**P37.** Percibe entusiasmo en sus Compañeros cuando realizan nuevas actividades.	**P38.** Esta organización es perfecta para gente como yo.
N	Válidos	70	71	71	71	71	71	71	71	70
	Perdidos	1	0	0	0	0	0	0	0	1
Media		4,9411	4,89	4,90	4,92	5,03	4,85	5,21	4,70	4,91
Mediana		5,1250	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	6,00	5,00	5,00
Desv. típ.		,73466	1,063	1,161	1,025	1,000	1,037	1,013	1,113	1,213
Mínimo		2,63	3	2	2	3	2	1	3	1
Máximo		6,00	6	6	6	6	6	6	6	6
Percentiles	25	4,5000	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00
	50	5,1250	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	6,00	5,00	5,00
	75	5,5000	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00

Cuadro N° 21.- Análisis de resultado de la dimensión Compromiso.
Fuente: SPSS

Como consecuencia de ellos la media registrada de 4,70 indica el bajo entusiasmo cuando realizan nuevas actividades, seguido de 4,85 acerca de la visión, misión y valores y su congruencia con la forma de pensar de los trabajadores. Otro valor un tanto bajo es la media de 4,89 para el aspecto que mide la responsabilidad de las personas con el trabajo desempeñado, lo cual disminuye sin duda el nivel de compromiso (percibido).

5.3.- RESULTADO OBTENIDO DEL ANÁLISIS DE LAS PREGUNTAS ABIERTAS DEL CUESTIONARIO (P.39 y P.40).

Para una mejor comprensión de los resultados de estas dos preguntas abiertas del cuestionario, las respuestas se agruparon en cada una de las dimensiones estudiadas en el instrumento, con una sola variación ya que se agregó una nueva dimensión denominada COMPETENCIAS, la cual se refiere al sentimiento de ser recompensado por un trabajo bien hecho, la equidad percibida en el pago y las políticas de promoción.

Litwin y Stringer, (1967), señalan que un clima orientado hacia el otorgamiento de recompensas, es más probable que produzca expectativas al logro y afiliación y que reduzca las expectativas de miedo y fracaso. No han de centrarse las recompensas en lo monetario como factor de mayor importancia, pues hay que recordar una vez más las características complejas de la motivación humana.

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

5.3.1.-. RESULTADOS GENERALES OBTENIDOS DE LA P.39 (Aspectos positivos en la organización).

A continuación se presentan los resultados generales obtenidos de las respuestas de la P.39, referido a los aspectos positivos de la organización, seguido del detalle de cada una de las dimensiones:

ASPECTOS POSITIVOS EN LA ORGANIZACIÓN

DIMENSIONES	CANTIDAD	%
ESTRUCTURA	14	11%
COMUNICACIÓN	14	12%
SUPERVISIÓN	0	0%
CONDICIONES Y MÉTODOS DE TRABAJO	32	27%
COMPROMISO	13	11%
INTEGRACIÓN	28	23%
RECOMPENSA	19	16%

Cuadro N° 22.- Aspectos positivos en la organización por dimensiones.
Fuente: Elaboración propia 2013.

Gráfico 5.- Distribución de los aspectos positivos de la organización por dimensiones.
Fuente: Elaboración propia 2013.

En el gráfico podemos observar que las condiciones y métodos de trabajo obtuvieron un 27%, lo que refleja que los empleados del Grupo Automotriz Outomuro se sienten cómodos y trabajan a gusto dentro de la organización, seguido por un 23% de integración, un 16% considera que los beneficios que reciben son buenos y un 12% considera que hay buena comunicación dentro de los departamentos de trabajo.

5.3.1.1.- RESULTADOS OBTENIDOS POR CADA DIMENSIÓN

A continuación se detallan cada una de las dimensiones para su mejor comprensión:

5.3.1.2.- DIMENSIÓN: CONDICIONES Y MÉTODOS DE TRABAJO

CONDICIONES Y MÉTODOS DE TRABAJO

	Cantidad	%	
Ambiente Laboral	26	81%	
Estabilidad laboral	3	10%	
Infraestructura	1	3%	
Tecnología	2	6%	
TOTAL	**32**	**100%**	

Cuadro N° 23.- Aspectos positivos dentro de la dimensión Condiciones y Métodos de Trabajo.
Fuente: Elaboración propia 2013.

Gráfico 6.- Distribución de los aspectos señalados dentro de la dimensión Condiciones y Métodos de trabajo.
Fuente: Elaboración propia 2013.

Dentro de la Dimensión condiciones y Métodos de Trabajo, destaca el ambiente laboral con un 81%, lo que refleja que los empleados trabajan bajo un buen ambiente laboral, se sienten cómodos dentro de la organización, lo que les genera estabilidad laboral reflejada en un 10% de la gráfica, el resto se le atribuye a la infraestructura y a la tecnología utilizada en la organización.

5.3.1.3.- DIMENSIÓN: INTEGRACIÓN

INTEGRACIÓN

	Cantidad	%
Trabajo en equipo	25	89%
Integración	3	11%
TOTAL	**28**	**100%**

Cuadro N° 24.- Aspectos positivos dentro de la dimensión Integración.
Fuente: Elaboración propia 2013.

Gráfico 7.- Distribución de los aspectos señalados dentro de la dimensión Integración.
Fuente: Elaboración propia 2013.

Dentro de la dimensión integración destacó el trabajo en equipo con un 89%, la mayoría de la muestra manifestó el apoyo de sus otros compañeros y supervisores a la hora de realizar las diferentes actividades.

5.3.1.4.- DIMENSIÓN: RECOMPENSA

RECOMPENSA

	Cantidad	%
Beneficios	4	21%
Capacitación	11	58%
Salario	2	10%
Puntualidad en el pago	2	11%
TOTAL	**19**	**100%**

Cuadro N° 25.- Aspectos positivos dentro de la dimensión Recompensa.
Fuente: Elaboración propia 2013.

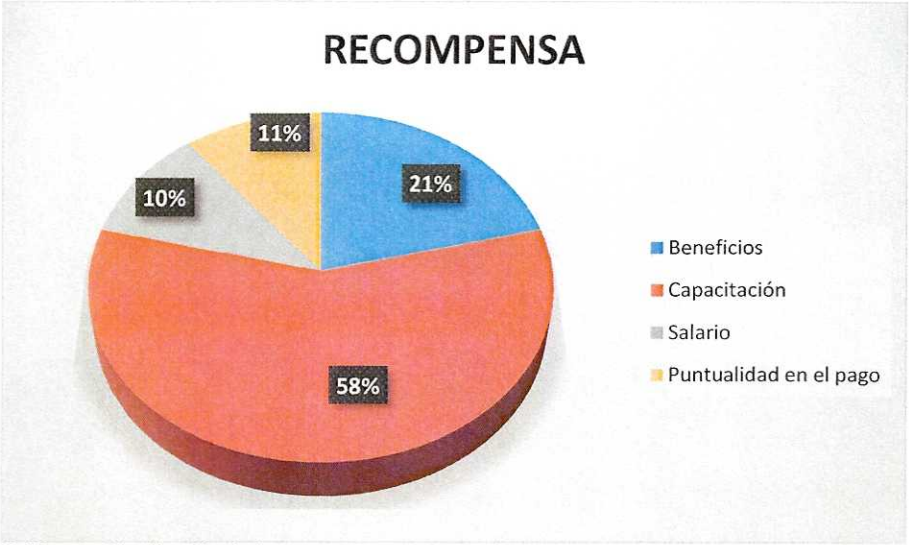


Gráfico 8.- Distribución de los aspectos señalados dentro de la dimensión Recompensa.
Fuente: Elaboración propia 2013.

Dentro de los beneficios obtenidos por el personal, la capacitación continua es la que más destaca dentro de la dimensión recompensa con un 58%. Aunque existe un 21% que dice estar conforme con los beneficios, la mayoría de la muestra refleja inconformidad y promueve la revisión de los mismos, este punto fue también manifestado por los Gerentes de Operaciones y Gerentes Administrativos que participaron en las encuestas abiertas.

5.3.1.5.- DIMENSIÓN: COMUNICACIÓN

COMUNICACIÓN

	Cantidad	%
Comunicación entre el equipo de trabajo	13	93%
Información	1	7%
TOTAL	**14**	**100%**

Cuadro Nº 26.- Aspectos positivos dentro de la dimensión Comunicación.
Fuente: Elaboración propia 2013.

Gráfico 9.- Distribución de los aspectos señalados dentro de la dimensión Comunicación.
Fuente: Elaboración propia 2013.

En cuanto a la dimensión Comunicación, el 93% considera que es buena pero sólo entre las unidades y departamentos de trabajo, pero no a nivel general como lo veremos más adelante en los aspectos a mejorar dentro de la empresa. La información no fluye ni a nivel interno como a nivel externo, no se observó ningún tipo de cartelera informativa, boletín o pantallas corporativas en el recorrido de los espacios del Grupo Automotriz, así como tampoco cuentan con una intranet para el flujo de información.

5.3.1.6.- DIMENSIÓN: COMPROMISO

COMPROMISO

	Cantidad	%
Servicios de calidad	7	54%
Control de calidad	4	31%
Compromiso	2	15%
TOTAL	**13**	**100%**

Cuadro Nº 27.- Aspectos positivos dentro de la dimensión Compromiso.
Fuente: Elaboración propia 2013.

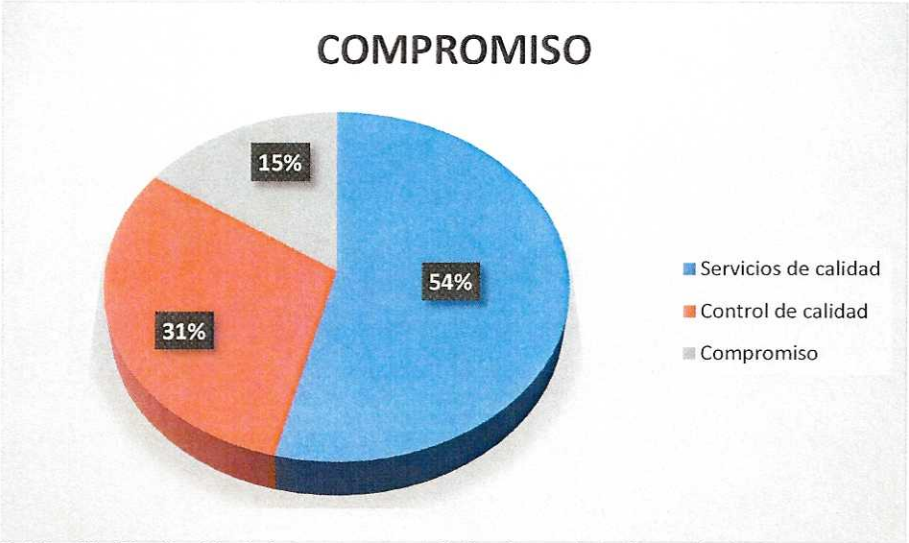


Gráfico 10.- Distribución de los aspectos señalados dentro de la dimensión Compromiso.
Fuente: Elaboración propia 2013.

El 54% manifestó que el servicio prestado por la organización es de calidad, lo que los identifica y compromete con la empresa, seguido de un 31% de control de calidad. A pesar de que no existe una identidad corporativa, el ambiente pulcro, los espacios bien estructurados y el material de trabajo organizado, hacen que el servicio que prestan los concesionarios a sus clientes sean de calidad.

5.3.1.7.- DIMENSIÓN: ESTRUCTURA

ESTRUCTURA

	Cantidad	%
Descripción de cargos	2	14%
Oportunidad de crecimiento	12	86%
TOTAL	**14**	**100%**

Cuadro N° 28.- Aspectos positivos dentro de la dimensión Estructura.
Fuente: Elaboración propia 2013.

Gráfico 11.- Distribución de los aspectos señalados dentro de la dimensión Estructura.
Fuente: Elaboración propia 2013.

En cuanto a la estructura, 86% manifestó visualizar la empresa como una oportunidad de crecimiento, donde se puede hacer carrera y sólo un 14% manifestó que están claras las funciones de los empleados dentro de la empresa. La misma respuesta fue expresada por los Gerentes de Opresiones y Gerentes Administrativos, quienes manifestaban tener más de 10 años en la organización y haber comenzado en cargos distintos e inferiores, lo que les ha permitido conocer varios concesionarios del Grupo compartidos en distintos cargos.

5.3.2.- RESULTADOS GENERALES OBTENIDOS DE LA P.40 (Aspectos a mejorar en la organización).

A continuación se presenta los resultados generales obtenidos de las respuestas de la P.40, referido a los aspectos a mejorar dentro de la organización, seguido del detalle de las dimensiones que dieron los porcentajes más significativos:

ASPECTOS A MEJORAR EN LA ORGANIZACIÓN

DIMENSIONES	CANTIDAD	%
ESTRUCTURA	27	20%
COMUNICACIÓN	24	18%
SUPERVISIÓN	17	13%
CONDICIONES Y MÉTODOS DE TRABAJO	14	10%
COMPROMISO	2	1%
INTEGRACIÓN	3	2%
BENEFICIOS	49	36%

Cuadro Nº 29.- Aspectos a mejorar en la organización por dimensiones.
Fuente: Elaboración propia 2013.

Gráfico 12.- Distribución de los aspectos a mejorar dentro de lo organización por dimensiones.
Fuente: Elaboración propia 2013.

Un 36% de la muestra manifestó que lo que se debe mejorar con celeridad es el sistema de recompensas, seguido por un 20% referido a la estructura, un 18% a la Comunicación, 13% supervisión y un 10% a las Condiciones y Métodos de Trabajo.

5.3.2.1.- RESULTADOS OBTENIDOS A MEJORAR POR CADA DIMENSIÓN

A continuación se presentan las dimensiones más resaltantes en detalle para una mejor comprensión:

5.3.2.2.- DIMENSIÓN: RECOMPENSA

RECOMPENSA

	Cantidad	%
Mejoras en los Beneficios	24	49%
Mejor salario	7	14%
Espacio para la Recreación	4	8%
Motivación para el personal	3	6%
Capacitación	11	23%
TOTAL	**49**	**100%**

Cuadro N° 30.- Aspectos a mejorar dentro de la dimensión Recompensa.
Fuente: Elaboración propia 2013.

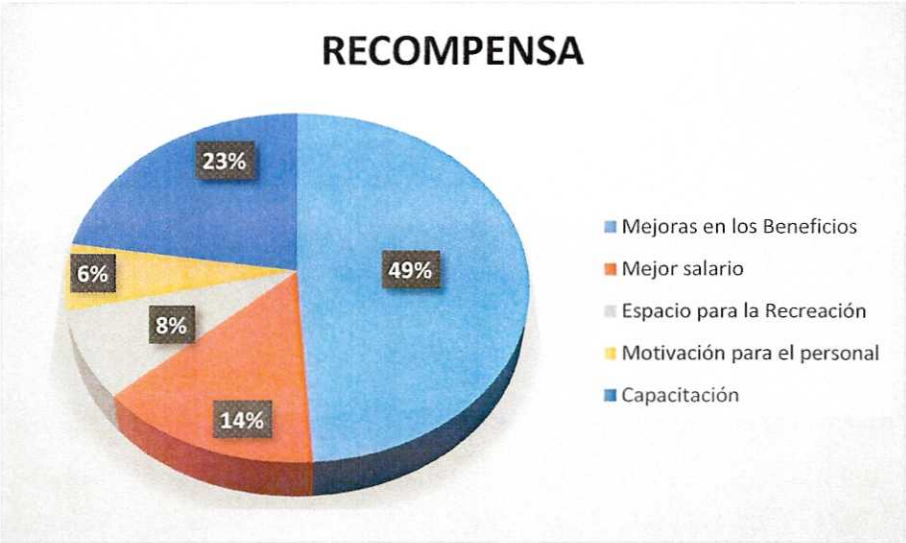


Gráfico 13.- Distribución de los aspectos a mejorar dentro de la dimensión Recompensa.
Fuente: Elaboración propia 2013.

Destacando la dimensión Recompensa podemos detallar que un 49% se refiere a la mejora de los beneficios tanto de salud, vacaciones, etc. y un

23% de la muestra considera que se debe mejorar la capacitación continua del personal, mientras que un 14% considera que lo que se debe mejorar es el salario. Los gerentes de Opresiones también manifestaron en la entrevista abierta que el sistema de recompensa es algo que se debe mejorar con urgencia, existe una alta rotación entre los empleados del área de taller ya que son los más jóvenes del grupo y el Grupo Automotriz viene siendo una de sus primeras opciones de trabajo y al ver que hay deficiencia en los beneficios, buscan mejores opciones en el mercado laboral.

5.3.2.3.- DIMENSIÓN: ESTRUCTURA

ESTRUCTURA

	Cantidad	%
Estructura Organizacional	1	4%
Manual de evaluación y desempeño	2	4%
Horarios	6	22%
Más y mejores herramientas	8	29%
Tabulación por nivel Académico	4	15%
Descripción de cargos	4	15%
Primeros auxilios	1	4%
Identidad Corporativa	1	4%
TOTAL	**27**	**100%**

Cuadro N° 31.- Aspectos a mejorar dentro de la dimensión Estructura.
Fuente: Elaboración propia 2013.

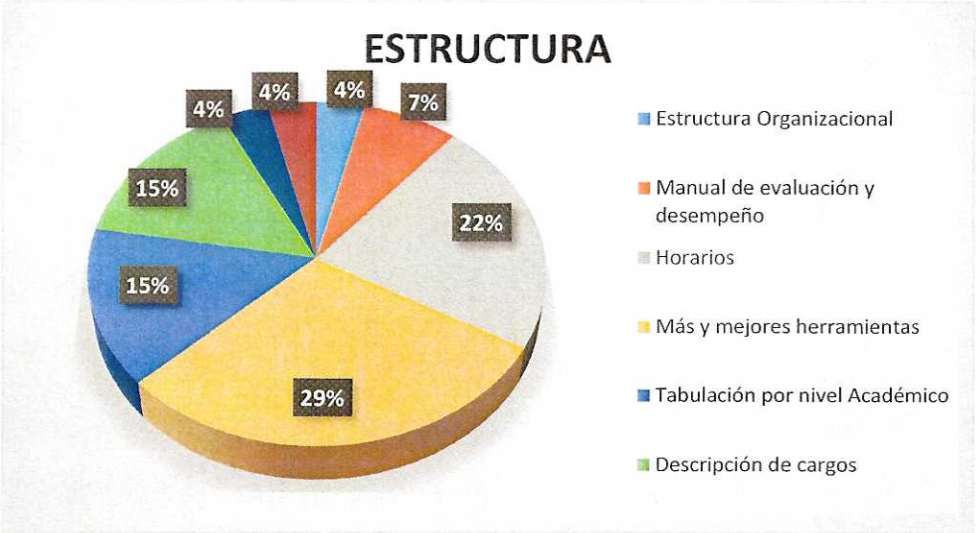


Gráfico 14.- Distribución de los aspectos a mejorar dentro de la dimensión estructura.
Fuente: Elaboración propia 2013.

Detallando la dimensión estructura, los aspectos resaltantes fueron más y mejores herramientas en cuanto a tecnología de las mismas (29%), mejorar el horario de trabajo (22%) tomando en cuenta las individualidades de los empleados y con 15% se refleja la descripción de cargos, muchos empleados no tienen claras sus funciones dentro de la organización y la Estructura Organizacional.

5.3.2.4.- DIMENSIÓN: COMUNICACIÓN

COMUNICACIÓN

	Cantidad	%
Comunicación entre departamentos y Concesionarios	13	54%
Acceso a la información	3	13%
Información de la empresa	8	33%
TOTAL	**24**	**100%**

Cuadro Nº 32.- Aspectos a mejorar dentro de la dimensión Comunicación.
Fuente: Elaboración propia 2013.

Gráfico 15.- Distribución de los aspectos a mejorar dentro de la dimensión Comunicación.
Fuente: Elaboración propia 2013.

Al igual que en el análisis de los resultados del cuestionario y en las entrevistas abiertas, la Comunicación también se refleja en los aspectos a mejorar dentro de la organización, un 54% en la mejora de la comunicación entre departamentos y concesionarios, un 33% refleja que no tiene información sobre los avances y logros de la empresa en general

y un 13% manifiesta no tener acceso a la información necesaria para desarrollar sus trabajos (internet, documentación, etc.). Como se refleja en uno de los ítems de la pregunta 39, la buena comunicación sólo existe entre los empleados de un mismo departamento, lo que evidencia la realización y puesta en marcha de un plan de comunicación interna y externa dentro de la organización.

5.3.2.5.- DIMENSIÓN: CONDICIONES Y MÉTODOS DE TRABAJO

CONDICIONES Y MÉTODOS DE TRABAJO

	Cantidad	%
Condiciones de trabajo	3	22%
Mantenimiento/limpieza	2	14%
Tecnología de herramientas	1	7%
Espacio Físico	6	43%
Ambiente laboral	2	14%
TOTAL	**14**	**100%**

Cuadro Nº 33.- Aspectos a mejorar dentro de la dimensión Condiciones y Métodos de Trabajo.
Fuente: Elaboración propia 2013.

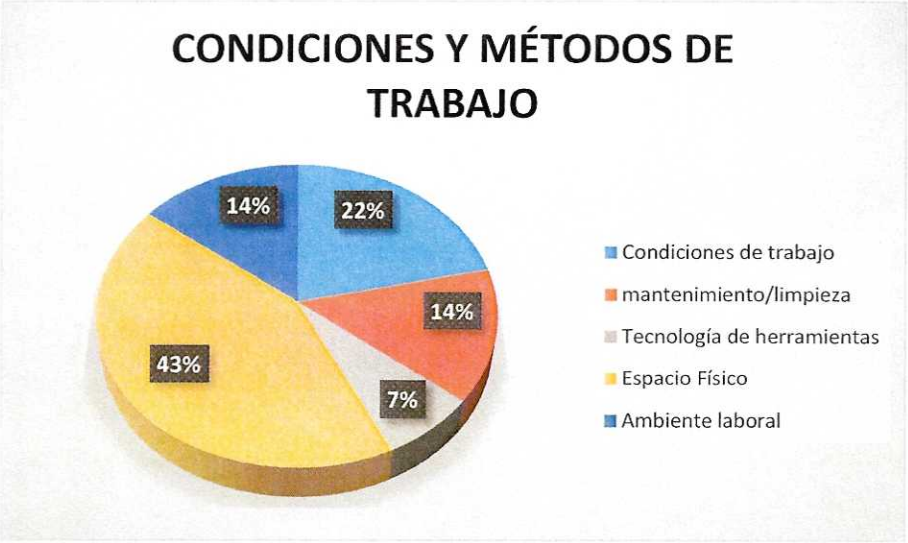


Gráfico 16.- Distribución de los aspectos a mejorar dentro de la dimensión Condiciones y Métodos de Trabajo.
Fuente: Elaboración propia 2013.

En cuanto a Condiciones y Métodos de Trabajo, se refleja un 43% en la mejora del espacio físico, más espacio para los estacionamientos y los talleres, así como espacios para la recreación, un 22% considera que

debe mejorar las condiciones de trabajo y un 14% refleja que se debe mejorar el ambiente laboral.

5.3.2.6.- DIMENSIÓN SUPERVISIÓN

SUPERVISIÓN

	Cantidad	%
Coordinación de actividades	5	39%
Liderazgo	6	46%
Reuniones continuas	2	15%
TOTAL	**13**	**100%**

Cuadro N° 34.- Aspectos a mejorar dentro de la dimensión Supervisión.
Fuente: Elaboración propia 2013.

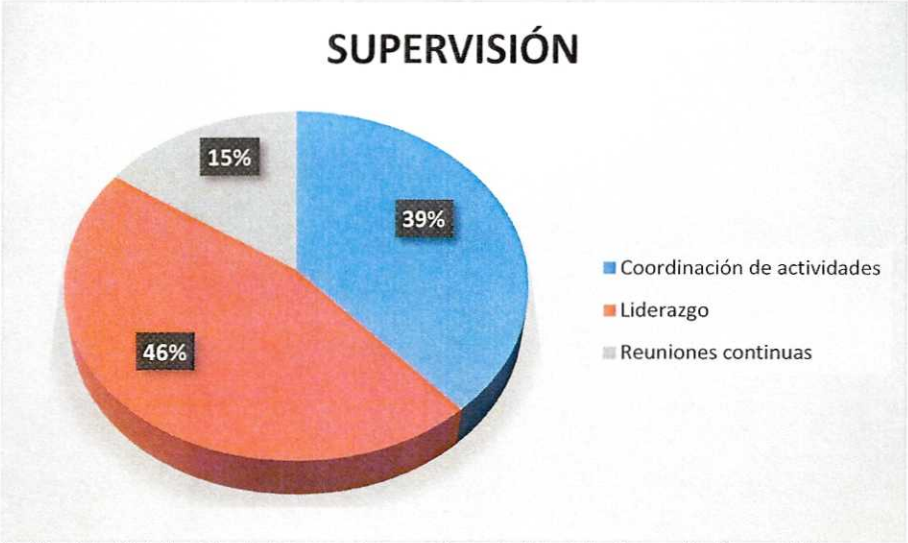


Gráfico 17.- Distribución de los aspectos a mejorar dentro de la dimensión Supervisión.
Fuente: Elaboración propia 2013.

En cuanto a la supervisión, el 46% de la muestra manifestó que se debe mejorar el liderazgo, manifestando favoritismo entre los subalternos, un 39% considera que se deben coordinar mejor las actividades pautadas y un 15% considera que se deben realizar reuniones continuas con el equipo de trabajo. Se observó descontento en cuanto al liderazgo lo que trajo como consecuencia que en la mayoría de las encuestas los empleados no colocaran el departamento al cual pertenecían, dándole esto, mayor libertad a la hora de responder.

CAPÍTULO VI

6.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1.- CONCLUSIONES

Después de realizar la investigación diagnóstico del Clima Organizacional del Grupo Automotriz Outomuro, se puede concluir que las percepciones de la mayoría de los empleados con respecto a las dimensiones: Estructura, Comunicación, Supervisión, Condiciones y Métodos de Trabajo, Integración y compromiso están por encima del 50% lo que refleja un buen funcionamiento de la empresa. Sin embrago es importante destacar y prestar atención a los indicadores rojos dentro los cuadros de análisis reflejados en tres dimensiones específicas: Comunicación, Condiciones y Métodos de Trabajo, Integración y Recompensa, las cuales representan las mayores áreas de oportunidad de la empresa.

En la Dimensión Comunicación, sus valores reflejaron la ausencia de la misma entre departamentos, concesionarios entre si y concesionarios con el corporativo SAECA, lo que dificulta el bien funcionamiento de la organización. Los resultados reflejaron buena comunicación entre el personal de un mismo departamento, pero desconociendo los avances y logros de otros departamentos, concesionarios o Grupo Automotriz en general, cada concesionario trabaja aisladamente del corporativo, no hay contacto, no hay relaciones, no hay información del Grupo y sus diferentes empresas que la conforman. La falta de comunicación e información genera malos entendidos y desconfianza del personal. Luce importante estar informado y comunicado para lograr compromiso, motivación e integración entre los empleados. Esta dimensión tiene mayor prioridad a la hora de tomar acciones para una intervención organizacional.

En Cuanto a la dimensión Condiciones y Métodos de Trabajo, los empleados sientieron cierta insatisfacción sobretodo en la tecnología utilizada, tanto en los programas de computación desactualizados así como las herramientas que se utilizan en el taller, sin notar iniciativas al respecto y generando retrasos en el trabajo, el no encontrarse en un ambiente y con unas condiciones no apropiadas. Todo ello genera desconformidad y desgano al realizar las actividades.

Con respecto a la Dimensión Integración es importante destacar que al no haber comunicación entre los diferentes departamentos y el corporativo, la integración también se ve afectada ya que no hay relación de todo el personal del Grupo Automotriz, pueden estar muy integrados como equipo de trabajo pero no se puede trabajar aisladamente con respecto al grupo al cual pertenecen.

Y finalmente la Dimensión Recompensa que se genera a través de las preguntas abiertas donde más del 50% respondió estar insatisfecho con respecto a los beneficios que reciben de la empresa. No existe un sistema justo de remuneración, así como los beneficios de salud (seguro, HCM, etc.), lo que ha reflejado una rotación en el personal joven de la empresa quien está en la búsqueda de estabilidad laboral. Es importante resaltar que la remuneración aunada a los beneficios que la empresa pueda brindar se convierte en un poderoso factor motivador para el empleo, debido a la vinculación directa o indirecta con la satisfacción de ciertas necesidades básicas y al mismo tiempo la empresa logra atraer buenos profesionales y retener a los empleados más valiosos.

6.2.- RECOMENDACIONES

De acuerdo a los resultados obtenidos del diagnóstico del Clima Organizacional realizado al Grupo Automotriz Outomuro y basándome en los resultados de las dimensiones más críticas recomiendo:

Comunicación:

- Realizar un plan de Comunicación Interna donde estén involucradas todas las empresas pertenecientes al Grupo Automotriz Outomuro.
- Realizar reuniones periódicas de todos los Gerentes de Operaciones de los diferentes concesionarios.

Condiciones y Métodos de trabajo:

- Mejorar la tecnología utilizada en los concesionarios en cuanto a programas para la contabilidad y administración y las herramientas utilizadas en los diferentes talleres.
- Realizar pequeñas encuestas periódicas para saber el nivel de satisfacción de los empleados en cuanto a condiciones y métodos de trabajo.

Integración:

- Realizar actividades deportivas donde esté involucrado todo el personal del Grupo Automotriz.
- Establecer un plan anual de adiestramiento que involucre a todas las empresas del Grupo Automotriz, estimulando de esta manera la adquisición de conocimientos, habilidades y competencias que respondan a las necesidades críticas, presentes y futuras dela empresa.

Recompensa

- Establecer procesos de evaluación de desempeño en base a objetivos, que permita determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y establecer planes

de mejora, de esta manera se puede tomar decisiones sobre promociones, ascensos, aumentos salariales, entre otros.

- Establecer una tabulación de los empleados por nivel académico de esta manera se incentiva al empleado a estudiar y superarse para escalar dentro de la empresa.
- Hacer una revisión de los beneficios actuales que ofrece la organización e implementar políticas asociadas.
- Diseñar un plan de reconocimiento que integre aspectos formales e informales, con la finalidad de incentivar a los empleados a mejorar el desempeño de sus funciones.

Supervisión

- Realizar talleres y formación para mejorar el liderazgo dentro del Grupo Automotriz.
- Realizar evaluaciones continuas de los líderes y sus grupos de trabajo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arias, F. (1999). *El Proyecto de Investigación*. Caracas: Editorial Epísteme.

Arnau, J. (1996) Métodos y Técnicas avanzadas de análisis de datos en ciencias del comportamiento. Barcelona: edicions de la Universitat de Barcelona. Extraido el 25 de marzo 2013, desde http://books.google.co.ve/books?id=VXlz3-Sxuh4C&pg=PA1&lpg=PA1&dq=m%C3%A9todos+y+t%C3%A9cnicas+avanzadas+de+an%C3%A1lisis+de+datos+en+ciencias+del+comportamiento&source=bl&ots=fKoF1ZpPaN&sig=a2JUvsJbzkvMJIFpj15_45Cnzvs&hl=en&sa=X&ei=FOCrUfCQO5HO8wShuYDgAQ&ved=0CCgQ6AEwAA#v=onepage&q=m%C3%A9todos%20y%20t%C3%A9cnicas%20avanzadas%20de%20an%C3%A1lisis%20de%20datos%20en%20ciencias%20del%20comportamiento&f=false

Balestrini, Miriam (1997). *Cómo se elabora un Proyecto de Investigación*. Venezuela. Gráficos Litocentro.

Bordeleau, Y., Brunet, L., Haccoun, R., Rigny, A. y Savoie, a. (2000). *Modelos de Investigación para el Desarrollo de Recursos Humanos*. Mexico: Editorial Trillas.

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

Brunet, L. (1987). *El Clima de trabajo en las Organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias*. México: Editorial Trillas (reimp. 2011).

Centella, C. (2007). *Diagnóstico de satisfacción laboral y de calidad de servicio al cliente interno en la empresa ente, generación de tecnología, C.A. Trabajo de Especialización, Magister en Relaciones Industriales*. No publicada. Universidad católica Andrés Bello, Caracas.

Correa, Puerta y Restrepo. *Programa de Especialización de Teoría, Métodos y Técnicas de Investigación: Investigación Evaluativa*. Extraído el el 20 de marzo de 2013 desde: http://web.icfes.gov.co/web/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid_1457

Cummings T, Worley C. (2008) *Desarrollo de la Organización y Cambio* (Octava Edición). Mexico:McGraw-Hill.

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

French, W. y Bell, C. (1996). *Desarrollo Organizacional: Aportaciones de la Ciencia de la conducta para el Mejoramiento de la Conducta*. Mexico: Prentice Hall.

Graterol, R., (2011). *Diagnóstico del Clima Organizacional en el Grupo SERSECO*. Trabajo de Especialización en Desarrollo Organizacional, no publicada. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Guillen, I., Aduana, A., (2008). La Influencia de la cultura y del estilo de Gestión sobre el Clima Organizacional. Estudio de caso de la mediana empresa de la delegación Iztapalapa. México.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, p. (2010). *Metodología de la Investigación*. Caracas: MacGrawHill. 5ta edición.

Kerlinger, Fred Lee y Howard B. (2002). *Investigación del Comportamiento. Método de Investigación en Ciencias Sociales*. Mexico: MacGraw Hill.

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

Levin, R.I. y D.S., Rubin (1996). *Estadística para Administradores*. 6ª México: Prentice-Hall Hispanoamérica. Extraído el 15 de mayo de 2009 desde: http://www.monografias.com/trabajos15/estadistica/estadistica.shtml

Molina, E. (2005). *Constructivismo Sistémico y Diagnostico Organizacional*. Recuperado en marzo del 2013 desde: http://www.administracion.unmsm.edu.pe/blog/post/investigacion/45/CONSTRUCTIVISMO-SISTMICO-Y-DIAGNOSTICO-ORGANIZACIONAL

Rodríguez, D. (2000). *Diagnóstico Organizacional*. México: Alfaomega.

Rojas, M. (2002). *Manual de Investigación y Redacción Científica*. Lima: BookXxpress.

Taguiri, R., "The concept of organizational climate", in R. Taguiri y G. H. Litwin (dirs.), *Organizational climate: explorations of a concept*, Harvard Business School, Boston, 1968, p. 11-35.

Universidad Católica Andrés Bello (2012): *Instructivo Guía para presentación de Proyecto de Grado 2012*. Caracas.

Vieytes, R. (2004). *Metodología de la Investigación en Organizaciones Mercado y Sociedad*, epistemología y técnicas. Buenos Aires: Editorial de las Ciencias.

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

ANEXOS

ANEXO 1

INSTRUMENTO

UCAB Universidad Católica ANDRES BELLO

grupo automotriz

INSTRUMENTO

El cuestionario que se presenta a continuación será aplicado con fines académicos como parte de un requisito para obtener la Especialidad en Desarrollo Organizacional en la Universidad Católica Andrés Bello.

La encuesta tiene las siguientes características:

- Tiene como objetivo realizar un sondeo de las condiciones generales que presenta la organización a través de las apreciaciones de sus trabajadores.
- Es totalmente anónima y los datos solicitados serán agrupados y analizados por computadora.
- El interés está en la síntesis de las diversas opiniones agrupadas y no en cada encuesta en particular.
- Los resultados serán utilizados con el fin de identificar el funcionamiento organizacional y realizar análisis comparativos dentro de la organización.

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

Lea las instrucciones cuidadosamente.

Muchas gracias por su colaboración.

UCAB Universidad Católica ANDRES BELLO

grupo automotriz

INSTRUCCIONES

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

1= En nada hasta 6= En muy alto grado

Lea cuidadosamente cada planteamiento y determine:

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

En algunos planteamientos de la encuesta, al referirse a su supervisor se estará señalando a su jefe directo, sea cual fuere el título de su cargo.

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

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

Marque con claridad la opción elegida con una X o rellénela completamente. Si escoge una X para marcar sus respuestas, debe continuar con la X hasta el final del cuestionario.

Veamos los ejemplos que se muestran a continuación:

N.	Pregunta	En Nada	En Poco	En Cierto Grado	Bastante	En Alto Grado	En Muy Alto Grado.
1	Los miembros de su unidad de trabajo cooperan entre sí.						X
2	Usted tiene acceso a la información que necesita para hacer su trabajo.			X			

En la última página de la encuesta, las preguntas Nº 39 y Nº 40 son preguntas abiertas, las cuales deberán contestar con letra legible.

Antes de comenzar a responder los planteamientos, debe llenar los datos que se le solicitan al principio: (Sexo-edad-cargo-tiempo en la organización-nivel educativo-unidad de trabajo).

En los datos de nivel educativo la T=Técnico, U=Universitario, P= Postgrado, E= Especialidad.

UCAB Universidad Católica ANDRES BELLO

grupo automotriz

SEXO	M		F		**EDAD**	20- 30		30-40		40-50		50 -60		Más de 60		
CARGO	OBRERO		DIRECTOR		GERENTE		COORDINADOR		ASISTENTE		OTRO					
TIEMPO EN LA ORGANIZACIÓN	Menos de 6 meses		1 año		1 a 4 años		4 a 6 años		6 a 8 años		8 a 10 años		Más de 10 años			
NIVEL EDUCATIVO	**BACHILLER**		**T**		**U**		**P**		**E**		**OTROS**					
UNIDAD DE TRABAJO																

Nº	**ITEMS**	**En Nada**	**En Poco**	**En Cierto Grado**	**Bastante**	**En Alto Grado**	**En Muy Alto Grado**
1	Los miembros de su unidad de trabajo cooperan entre sí.						
2	Usted tiene acceso a la información que necesita para hacer su trabajo.						
3	Su supervisor le brinda apoyo para superar los obstáculos que se le presentan.						
4	Hay una clara definición de la visión, misión y valores de la empresa.						
5	En su unidad se mejora continuamente los métodos de trabajo.						
6	En esta organización las personas son responsables con su trabajo.						
7	Su grupo de trabajo funciona como un equipo bien integrado.						
8	En su unidad la información fluye apropiadamente.						
9	Su supervisor se interesa en que usted tenga éxito en su trabajo.						
10	Existe una buena administración de todos los recursos.						
11	Sus condiciones de trabajo son adecuadas.						
12	Recomendaría esta organización como un lugar ideal para trabajar.						
13	En su unidad existe una relación de trabajo armoniosa.						
14	Existen diferentes canales de comunicación.						
15	Su supervisor le expresa reconocimiento por sus logros.						
16	Las responsabilidades de su puesto de trabajo están claramente definidas.						
17	Cuenta con un sistema para el seguimiento y control de sus actividades.						
18	En esta organización los trabajos se hacen con esmero y calidad.						
19	Es posible interactuar con personas de mayor nivel jerárquico.						
20	En la empresa se fomenta una comunicación abierta entre todos.						

UCAB Universidad Católica ANDRES BELLO

grupo automotriz

Nº	ITEMS	En Nada	En Poco	En Cierto Grado	Bastante	En Alto Grado	En Muy Alto Grado
21	Su supervisor promueve la capacitación que usted necesita.						
22	Las funciones de su unidad de trabajo están establecidas.						
23	Existen normas y procedimientos que le sirven de guía.						
24	Me siento orgulloso de los productos y servicios de la organización.						
25	Los trabajadores están comprometidos con la empresa.						
26	La empresa fomenta y promueve la comunicación interna.						
27	Su supervisor escucha sus planteamientos.						
28	Los objetivos de su trabajo guardan relación con la visión de la empresa.						
29	La tecnología de que dispone facilita su trabajo.						
30	La misión, la visión y los valores de la organización son congruentes con mi forma de pensar.						
31	Existe colaboración entre las unidades de trabajo.						
32	Conoce de los avances y logros en otras áreas de la empresa.						
33	Tengo establecidos mis objetivos de trabajo.						
34	Se trabaja en función de la visión, misión y valores de la empresa.						
35	Realiza su trabajo según métodos o planes establecidos.						
36	Considera que usted es importante para el éxito de la organización.						
37	Percibe entusiasmo en sus Compañeros cuando realizan nuevas actividades.						
38	Esta organización es perfecta para gente como yo.						

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

._____

_____

_____

40.-Diga tres aspectos que usted mejoraría en la organización.

._____

_____

_____