



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

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

**EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL
EN DISTRIBUIDORA LUMOSA S.A.
SEGÚN EL MODELO DE LITWIN Y STRINGER**

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello

Por:

MARIA DE FATIMA SOARES VALENTE

Como requisito parcial para optar al grado de:
ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Asesor: Ricardo Petit

Caracas, Mayo 2013

*“Un hombre libre es aquel que,
teniendo fuerza y talento para hacer una cosa,
no encuentra trabas a su voluntad.”*

HOBBS, Thomas

Dedicado en especial a mi Madre (†) y a todas las personas que creen en sí mismas y que teniendo conociendo tanto de sus talentos como de sus torpezas siempre buscan una oportunidad para tornar esas torpezas como fortalezas complementando los talentos, logrando así alcanzar sus sueños.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar a Dios por ser mi guía y mi maestro de vida.

A la Universidad Católica Andrés Bello y a sus profesores por su profesionalismo y por la pasión que muestran al compartir sus conocimientos y experiencias.

Agradecimiento muy especial al Prof. Antonio Cova (QEPD), por ser más que un maestro y un guía, por ser un gran inspirador para el conocimiento y para la comprensión de las grandes causas, así éstas sólo fueran simples pasos hacia la esperanza de cambio.

Al Ing. Iván Jugador, Gerente de Operaciones de Distribuidora LUMOSA, S.A. por su contagioso entusiasmo y por darme la oportunidad de ser un agente de cambio a través de este trabajo de grado.

A mis compañeros de curso por ser la solidaridad, el sentido de hermandad, la cooperación y la tolerancia, los valores predominantes durante la carrera, lo que ha logrado que aún hoy estemos todos acompañándonos y ayudándonos mutuamente en la culminación de esta meta.

A mi compañera de tesis, Eisel Rosas, optimismo para culminar cada objetivo en el trayecto del trabajo de grado, siempre en torno a la alegría.

A mis compañeros de trabajo del Diario el Universal, C.A. por su paciencia, compañerismo y cooperación para conmigo durante este trayecto.

INDÍCE	Página
Resumen	13
Introducción	15
Capítulo I	17
1. El Problema de Investigación	17
1.1. Planteamiento del Problema	17
1.2. Justificación de la Investigación	20
1.3. Objetivos de la Investigación	21
Capítulo II	22
2. Marco Organizacional	22
2.1. Estructura organizacional	25
2.2. Misión y Visión	30
2.3. Valores	31
2.4. Políticas de la calidad	32
2.5. Objetivos de la calidad	32
Capítulo III	33
3. Marco Teórico y Referencial	33
3.1. Antecedentes	33
3.1.1. Recorrido hacia la definición de Clima Organizacional	33
3.1.2. Recorrido hacia la investigación sobre el Clima	43
3.2. Bases teóricas	48
3.3. Sistema de variables	54
Capítulo IV	57
4. Marco Metodológico	57
4.1. Tipo de investigación	57
4.1.1. Según la técnica o instrumento	57
4.1.2. Por el momento en que se recogen los datos	58
4.1.3. Según la fuente de los datos trabajados	58
4.1.4. Según el grado de Control	58
4.1.5. Según el objetivo de la Investigación	59
4.2. Diseño de Investigación	59
4.3. Técnicas e instrumentos para recolección de datos	59

4.3.1. Entrevistas	59
4.3.3. Cuestionario de preguntas cerradas	60
4.4. Población y Muestra	61
4.4.1. Población	61
4.4.2. Muestra	62
4.5. Procedimiento	62
4.6. Operacionalización de variables	63
4.7. Cronograma	65
Capítulo V	66
5. Análisis de los Resultados	66
5.1. Resultados de la entrevista no estructurada	66
5.2. Resultados del cuestionario de Litwin y Stringer: medición de las nueve dimensiones del clima organizacional.	69
5.2.1. Variables demográficas y situacionales de la población de Distribuidora LUMOSA, S.A.	69
5.2.1.1. Sucursal /Sede de Trabajo	69
5.2.1.2. Sexo	71
5.2.1.3. Edad	72
5.2.1.4. Estado Civil	74
5.2.1.5. Nivel Educativo más alto alcanzado	75
5.2.1.6. Antigüedad en la Empresa	77
5.2.1.7. Distribución por Gerencia / Departamento	78
5.2.2. Variable de estudio: Percepción del Clima Organizacional en Distribuidora LUMOSA, S.A. según el modelo de Litwin y Stringer (1968)	83
5.2.2.1. Análisis de la percepción general del clima de Distribuidora LUMOSA, S.A. según modelo de Litwin y Stringer (1968).	84
5.2.2.2. Análisis por cada dimensión del clima organizacional y los respectivos indicadores según modelo de Litwin y Stringer (1968) en Distribuidora LUMOSA, S.A.	97
5.2.2.2.1. Análisis por cada indicador de la dimensión Estructura según modelo de Litwin y Stringer (1968)	101
5.2.2.2.2. Análisis por cada indicador de la dimensión Responsabilidad según modelo de Litwin y Stringer (1968)	102
5.2.2.2.3. Análisis por cada indicador de la dimensión Recompensa según modelo de Litwin y Stringer (1968)	104
5.2.2.2.4. Análisis por cada indicador de la dimensión Desafío / Riesgo según modelo de Litwin y Stringer (1968)	106

5.2.2.2.5. Análisis por cada indicador de la dimensión Relaciones según modelo de Litwin y Stringer (1968)	107
5.2.2.2.6. Análisis por cada indicador de la dimensión Cooperación según modelo de Litwin y Stringer (1968)	109
5.2.2.2.7. Análisis por cada indicador de la dimensión Estándares de desempeño según modelo de Litwin y Stringer (1968)	110
5.2.2.2.8. Análisis por cada indicador de la dimensión Conflicto según modelo de Litwin y Stringer (1968)	111
5.2.2.2.9. Análisis por cada indicador de la dimensión Identidad según modelo de Litwin y Stringer (1968)	113
5.2.2.3. Análisis por cada gerencia / departamento por cada dimensión del clima organizacional según modelo de Litwin y Stringer (1968) en Distribuidora LUMOSA, S.A.	115
5.2.2.3.1. Análisis de la percepción por gerencia / departamento de la dimensión Estructura y sus indicadores según modelo de Litwin y Stringer (1968)	115
5.2.2.3.2. Análisis de la percepción por gerencia / departamento de la dimensión Responsabilidad y sus indicadores según modelo de Litwin y Stringer (1968)	118
5.2.2.3.3. Análisis de la percepción por gerencia / departamento de la dimensión Recompensa y sus indicadores según modelo de Litwin y Stringer (1968)	122
5.2.2.3.4. Análisis de la percepción por gerencia / departamento de la dimensión Desafío / Riesgo y sus indicadores según modelo de Litwin y Stringer (1968)	126
5.2.2.3.5. Análisis de la percepción por gerencia / departamento de la dimensión Relaciones y sus indicadores según modelo de Litwin y Stringer (1968)	129
5.2.2.3.6. Análisis de la percepción por gerencia / departamento de la dimensión Cooperación y sus indicadores según modelo de Litwin y Stringer (1968)	132
5.2.2.3.7. Análisis de la percepción por gerencia / departamento de la dimensión Estándares de desempeño y sus indicadores según modelo de Litwin y Stringer (1968)	135
5.2.2.3.8. Análisis de la percepción por gerencia / departamento de la dimensión Conflicto y sus indicadores según modelo de Litwin y Stringer (1968)	139
5.2.2.3.9. Análisis de la percepción por gerencia / departamento de la dimensión Identidad y sus indicadores según modelo de Litwin y Stringer (1968)	142
Capítulo VI	147
6. Conclusiones y Recomendaciones	147

6.1. Conclusiones	147
6.2. Recomendaciones	156
Capítulo VII	159
7. Referencias Bibliográficas	159
<hr/>	
7.1. Índice de Figuras	
Figura 1: “Distribuidora LUMOSA, S.A. Análisis Bajo el Modelo de Sistema Abierto”	
Figura 2: Organigrama Distribuidora LUMOSA, S.A. / Gerencia de Operaciones y Gcia. de Admón.	27
Figura 3: Organigrama Distribuidora LUMOSA, S.A. / Área de Ventas.	27
Figura 4: Organigrama Distribuidora LUMOSA, S.A. / Área de Post Ventas (Latonería y Pintura).	28
Figura 5: Organigrama Distribuidora LUMOSA, S.A. / Área de Post Ventas (Taller, Repuestos y Almacén).	29
Figura 6: Organigrama Distribuidora LUMOSA, S.A. / Área de Post Ventas (Completo).	30
Figura 7: Factores del sistema organizacional Modelo Litwin y Stringer (1968)	53
Figura 8: Diagrama de Ishikawa – Resumen esquemático situación actual de Distribuidora LUMOSA, S.A.	68
7.2. Índice de Tablas	
Tabla 1: Headcount de Distribuidora LUMOSA, S.A. por área de negocio.	26
Tabla 2: Cuadro Cronológico por autor sobre las Dimensiones del Clima Organizacional.	39
Tabla 3: Resumen del Sistema de Variables de Distribuidora LUMOSA, S.A.	55
Tabla 4: Resumen de la población de Distribuidora LUMOSA, S.A., según sede y área de trabajo	62
Tabla 5: Operacionalización de las variables de clima organizacional para Distribuidora LUMOSA, S.A.	39
Tabla 6: Valorización de la percepción del clima organizacional por rango de puntaje obtenido.	83
7.3. Índice de Tablas de Resultados	
Tabla R1: Características población de Distribuidora LUMOSA, S.A. según sede de trabajo.	70
Tabla R2: Características población de Distribuidora LUMOSA, S.A. según sexo por sede de trabajo.	71
Tabla R3: Características población de Distribuidora LUMOSA, S.A. según rango de edad por sede de trabajo.	72
Tabla R4: Características población de Distribuidora LUMOSA, S.A. según estado civil por sede de trabajo.	74

Tabla R5: Características población de Distribuidora LUMOSA, S.A. según nivel educativo más alto alcanzado por sede de trabajo.	75
Tabla R6: Características población de Distribuidora LUMOSA, S.A. según antigüedad en la empresa y por sede de trabajo.	77
Tabla R7.1: Características población de Distribuidora LUMOSA, S.A. según gerencia / departamento y por sede de trabajo.	78
Tabla R7.2: Características población de Distribuidora LUMOSA, S.A. según gerencia / departamento y rango de edad.	79
Tabla R7.3: Características población de Distribuidora LUMOSA, S.A. según gerencia / departamento y nivel educativo.	80
Tabla R7.4: Características población de Distribuidora LUMOSA, S.A. según gerencia / departamento y rango de antigüedad.	81
Tabla R8.1: Resultado sobre la percepción general del clima de Distribuidora LUMOSA, S.A. por cada colaborador.	84
Tabla R8.2: Cantidad de sujetos por escala de valorización del clima de Distribuidora LUMOSA, S.A.	85
Tabla R9: Resultado sobre la percepción general del clima de Distribuidora LUMOSA, S.A. por sucursal.	86
Tabla R10: Resultado sobre la percepción general del clima de Distribuidora LUMOSA, S.A. por sexo.	87
Tabla R11: Resultado sobre la percepción general del clima de Distribuidora LUMOSA, S.A. por rango de edad.	88
Tabla R12: Resultado sobre la percepción general del clima de Distribuidora LUMOSA, S.A. por estado civil.	90
Tabla R13: Resultado sobre la percepción general del clima de Distribuidora LUMOSA, S.A. por nivel educativo más alto alcanzado.	91
Tabla R14: Resultado sobre la percepción general del clima de Distribuidora LUMOSA, S.A. por rango de antigüedad.	93
Tabla R15.1: Resultado sobre la percepción general del clima de Distribuidora LUMOSA, S.A. por gerencia / departamento.	95
Tabla R15.2: Número de gerencias / departamentos por escala de valorización del clima de Distribuidora LUMOSA, S.A.	95
Tabla R16: Resultado sobre la percepción general del clima de Distribuidora LUMOSA, S.A. por cada dimensión del modelo de Litwin y	97
Tabla R17: Resultado general sobre la percepción por cada indicador de las dimensiones del clima del modelo de Litwin y Stringer (1968).	99
Tabla R18: Resultado de cada indicador de la dimensión estructura del modelo de Litwin y Stringer (1968).	101
Tabla R19: Resultado de cada indicador de la dimensión responsabilidad del modelo de Litwin y Stringer (1968).	103
Tabla R20: Resultado de cada indicador de la dimensión recompensa del modelo de Litwin y Stringer (1968).	105
Tabla R21: Resultado de cada indicador de la dimensión desafío / riesgo del modelo de Litwin y Stringer (1968).	106
Tabla R22: Resultado del indicador de la dimensión relaciones del modelo de Litwin y Stringer (1968).	108
Tabla R23: Resultado del indicador de la dimensión cooperación del modelo de Litwin y Stringer (1968).	109

Tabla R24: Resultado de cada indicador de la dimensión estándares de desempeño del modelo de Litwin y Stringer (1968).	110
Tabla R25: Resultado de cada indicador de la dimensión conflicto del modelo de Litwin y Stringer (1968).	112
Tabla R26: Resultado de cada indicador de la dimensión identidad del modelo de Litwin y Stringer (1968).	113
Tabla R27.1: Resultado por gerencia / departamento en la dimensión estructura según modelo de Litwin y Stringer (1968).	115
Tabla R27.2: Resultado por gerencia / departamento en cada indicador de la dimensión estructura según modelo de Litwin y Stringer (1968).	117
Tabla R28.1: Resultado por gerencia / departamento en la dimensión responsabilidad según modelo de Litwin y Stringer (1968).	118
Tabla R28.2: Resultado por gerencia / departamento en cada indicador de la dimensión responsabilidad según modelo de Litwin y Stringer	120
Tabla R29.1: Resultado por gerencia / departamento en la dimensión recompensa según modelo de Litwin y Stringer (1968).	122
Tabla R29.2: Resultado por gerencia / departamento en cada indicador de la dimensión recompensa según modelo de Litwin y Stringer (1968).	124
Tabla R30.1: Resultado por gerencia / departamento en la dimensión Desafío / Riesgo según modelo de Litwin y Stringer (1968).	126
Tabla R30.2: Resultado por gerencia / departamento en cada indicador de la dimensión Desafío / Riesgo según modelo de Litwin y Stringer	128
Tabla R31.1: Resultado por gerencia / departamento en la dimensión relaciones según modelo de Litwin y Stringer (1968).	130
Tabla R31.2: Resultado por gerencia / departamento en cada indicador de la dimensión relaciones según modelo de Litwin y Stringer (1968).	131
Tabla R32.1: Resultado por gerencia / departamento en la dimensión cooperación según modelo de Litwin y Stringer (1968).	133
Tabla R32.2: Resultado por gerencia / departamento en cada indicador de la dimensión cooperación según modelo de Litwin y Stringer (1968).	134
Tabla R33.1: Resultado por gerencia / departamento en la dimensión estándares de desempeño según modelo de Litwin y Stringer (1968).	135
Tabla R33.2: Resultado por gerencia / departamento en cada indicador de la dimensión estándares de desempeño según modelo de Litwin y	137
Tabla R34.1: Resultado por gerencia / departamento en la dimensión conflicto según modelo de Litwin y Stringer (1968)	139
Tabla R34.2: Resultado por gerencia / departamento en cada indicador de la dimensión conflicto según modelo de Litwin y Stringer (1968).	141
Tabla R35.1: Resultado por gerencia / departamento en la dimensión identidad según modelo de Litwin y Stringer (1968).	143
Tabla R35.2: Resultado por gerencia / departamento en cada indicador de la dimensión identidad según modelo de Litwin y Stringer (1968).	144

7.4. Índice de Gráficos de Resultados

Gráfico R1: Porcentaje de población de Distribuidora LUMOSA, S.A. según	70
Gráfico R2.1: Porcentaje de población de Distribuidora LUMOSA, S.A. según Sexo.	71

Gráfico R2.2: Porcentaje de población de Distribuidora LUMOSA, S.A. según Sexo por sede de trabajo.	72
Gráfico R3: Porcentaje de población de Distribuidora LUMOSA, S.A. según rango de edad.	73
Gráfico R4: Porcentaje de población de Distribuidora LUMOSA, S.A. según estado civil.	74
Gráfico R5.1: Porcentaje de población de Distribuidora LUMOSA, S.A. según nivel educativo más alto alcanzado.	75
Gráfico R5.2: Porcentaje de población de Distribuidora LUMOSA, S.A. según nivel educativo más alto alcanzado por sede de trabajo.	76
Gráfico R6: Porcentaje de población de Distribuidora LUMOSA, S.A. según antigüedad en la empresa.	77
Gráfico R7.1: Porcentaje de población de Distribuidora LUMOSA, S.A. según gerencia / departamento	78
Gráfico R7.2: Porcentaje de población de Distribuidora LUMOSA, S.A. según gerencia / departamento y rango de edad.	79
Gráfico R7.3: Porcentaje de población de Distribuidora LUMOSA, S.A. según gerencia / departamento y nivel educativo.	80
Gráfico R7.4: Porcentaje de población de Distribuidora LUMOSA, S.A. según gerencia / departamento y rango de antigüedad.	81
Gráfico R8: Porcentaje de sujetos por escala de valorización de percepción general del clima de Distribuidora LUMOSA, S.A	86
Gráfico R9: Calificación general del clima de Distribuidora LUMOSA, S.A. por sucursal.	87
Gráfico R10: Calificación general del clima de Distribuidora LUMOSA, S.A. por sexo.	88
Gráfico R11: Calificación general del clima de Distribuidora LUMOSA, S.A. por rango de edad.	89
Gráfico R12: Calificación general del clima de Distribuidora LUMOSA, S.A. por estado civil.	91
Gráfico R13: Calificación general del clima de Distribuidora LUMOSA, S.A. por nivel educativo más alto alcanzado.	92
Gráfico R14: Porcentaje de colaboradores y calificación general del clima de Distribuidora LUMOSA, S.A. por rango de antigüedad	94
Gráfico R15: Calificación general del clima de Distribuidora LUMOSA, S.A. por gerencia / departamento	96
Gráfico R16: Calificación general del clima de Distribuidora LUMOSA, S.A. por cada dimensión del modelo de Litwin y Stringer (1968).	98
Gráfico R17: Calificación sobre la percepción por cada indicador de las dimensiones del clima según modelo de Litwin y Stringer (1968).	100
Gráfico R18: Calificación de cada indicador de la dimensión estructura del modelo de Litwin y Stringer (1968).	102
Gráfico R19: Calificación de cada indicador de la dimensión responsabilidad del modelo de Litwin y Stringer (1968).	104
Gráfico R20: Calificación de los ítems clasificados del indicador - dimensión recompensa del modelo de Litwin y Stringer (1968).	106
Gráfico R21: Calificación de cada indicador de la dimensión desafío / riesgo del modelo de Litwin y Stringer.	107

Gráfico R22: Calificación del indicador de la dimensión relaciones del modelo de Litwin y Stringer.	108
Gráfico R23: Calificación del indicador de la dimensión cooperación del modelo de Litwin y Stringer.	109
Gráfico R24: Calificación de cada indicador de la dimensión estándares de desempeño del modelo de Litwin y Stringer.	111
Gráfico R25: Calificación de cada indicador de la dimensión conflicto del modelo de Litwin y Stringer.	113
Gráfico R26: Calificación de cada indicador de la dimensión identidad del modelo de Litwin y Stringer.	114
Gráfico R27.1: Calificación por gerencia / departamento en la dimensión estructura según modelo de Litwin y Stringer (1968).	116
Gráfico R27.2: Calificación por gerencia / departamento en cada indicador de la dimensión estructura según modelo de Litwin y Stringer	117
Gráfico R28.1: Calificación por gerencia / departamento en la dimensión responsabilidad según modelo de Litwin y Stringer (1968).	119
Gráfico R28.2: Calificación por gerencia / departamento en cada indicador de la dimensión responsabilidad según modelo de Litwin y	120
Gráfico R29.1: Calificación por gerencia / departamento en la dimensión recompensa según modelo de Litwin y Stringer (1968).	123
Gráfico R29.2: Calificación por gerencia / departamento en cada indicador de la dimensión recompensa según modelo de Litwin y Stringer	124
Gráfico R30.1: Calificación por gerencia / departamento en la dimensión Desafío / Riesgo según modelo de Litwin y Stringer (1968).	127
Gráfico R30.2: Calificación por gerencia / departamento en cada indicador de la dimensión Desafío / Riesgo según modelo de Litwin y	128
Gráfico R31.1: Calificación por gerencia / departamento en la dimensión relaciones según modelo de Litwin y Stringer (1968).	130
Gráfico R31.2: Calificación por gerencia / departamento en cada indicador de la dimensión relaciones según modelo de Litwin y Stringer	132
Gráfico R32.1: Calificación por gerencia / departamento en la dimensión cooperación según modelo de Litwin y Stringer (1968).	133
Gráfico R32.2: Calificación por gerencia / departamento en cada indicador de la dimensión cooperación según modelo de Litwin y Stringer	135
Gráfico R33.1: Calificación por gerencia / departamento en la dimensión estándares de desempeño según modelo de Litwin y Stringer (1968).	136
Gráfico R33.2: Calificación por gerencia / departamento en cada indicador de la dimensión estándares de desempeño según modelo de	138
Gráfico R34.1: Calificación por gerencia / departamento en la dimensión conflicto según modelo de Litwin y Stringer (1968).	140
Gráfico R34.2: Calificación por gerencia / departamento en cada indicador de la dimensión conflicto según modelo de Litwin y Stringer	141
Gráfico R35.1: Calificación por gerencia / departamento en la dimensión identidad según modelo de Litwin y Stringer (1968).	143
Gráfico R35.2: Calificación por gerencia / departamento en cada indicador de la dimensión identidad según modelo de Litwin y Stringer	145
Capítulo VIII	157

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN DESARROLLO ORGANIZACIONAL
EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN DISTRIBUIDORA
LUMOSA S.A.
SEGÚN EL MODELO DE LITWIN Y STRINGER

RESUMEN

Autor: María F. Soares

Asesor: Ricardo Petit

El objetivo de la investigación fue el de evaluar el clima organizacional de todos los colaboradores directos de Distribuidora LUMOSA, S.A. empresa del Grupo Automotriz, SAECA, C.A., considerando las dimensiones según el modelo de **Litwin y Stringer (1968)**, que son: estructura, responsabilidad, desafío, recompensa, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad; a fin de determinar las fortalezas y las oportunidades de mejora de sus procesos organizacionales.

La metodología fue de tipo de Investigación Aplicada, que se define como aquella que “además de generar conocimientos, busca soluciones aceptables y pertinentes a un fenómeno social determinado.” (Valariano, Yáber y Cemborain, 2010, p.68). La modalidad la investigación es Evaluativa que “permite estimar la efectividad de uno o varios programas, propuestas, planes de acción o diseños, los cuales han sido aplicados anteriormente con la intención de resolver o modificar una situación determinada” (Briones, 1991, p.291). Según la fuente de los datos trabajados es Investigación Primaria y el diseño de la investigación fue de campo, según (Arias, 2006, p.31) es: “la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna”. Entre las técnicas e instrumentos para recolección de datos se utilizó para este estudio de clima la Entrevista No Estructurada, y el

cuestionario bajo el enfoque de Litwin y Stringer, que permitió arrojar hallazgos cualitativos y cuantitativos sobre el comportamiento de las variables del modelo de referencia y sobre las cuales se fundamentaron las recomendaciones pertinentes a la empresa Distribuidora LUMOSA, S.A.

Palabras claves: diagnóstico, evaluación, clima organizacional, Distribuidora LUMOSA, S.A., grupo Automotriz, concesionario, dimensiones, Modelo de **Litwin y Stringer**.

INTRODUCCIÓN

Hoy día, las empresas en un mundo globalizado y altamente competitivo independientemente de su tamaño, tipo de estructura y/o sector de actividad, para sobrevivir y perdurar en el tiempo y espacio, se ven obligados en alinear sus esfuerzos a través de herramientas útiles y estrategias adaptadas a las exigencias del contexto empresarial actual.

En el caso de las empresas de venta, comercialización y servicios, deben enfocar la mayoría de sus energías en la satisfacción de las necesidades de sus clientes, predominando los altos niveles de calidad en el servicio prestado. Siendo este servicio ejecutado dentro de las organizaciones por un grupo de personas o colaboradores que intervienen directa o indirectamente en el resultado de las operaciones o fines de la organización, es el comportamiento individual y organizacional de este factor humano y la interrelación interna con la organización y la interrelación externa con los proveedores y clientes algunos de los elementos incidentes en el éxito del alcance final que obtienen las organizaciones en su día a día.

Considerando que cada organización cuenta con sus propias características y rasgos a veces únicos y exclusivos, la manera como se manifiesta el clima organizacional repercute en el comportamiento del individuo trabajador y por consiguiente en la productividad y hasta en la calidad de servicio que presta la Empresa.

Pese a la cantidad de definiciones de clima, cada individuo sabe hasta qué grado y de qué manera está comprometido con su organización y los sentimientos hacia ella que cada quien desarrolle a lo largo del tiempo.

Este estudio de clima organizacional, es importante porque permitió a la organización identificar, categorizar y analizar mediante la aplicación de un

instrumento de medición que se aplicó a los empleados, una visión rápida, eficaz y fiel de las percepciones y sentimientos de los mismos con respecto a la organización en que laboran.

El estudio que se presenta a continuación consistió en un instrumento que midió el clima organizacional para saber que oportunidades y desafíos posee en este momento Distribuidora LUMOSA, S.A. empresa del Grupo Automotriz, SAECA y lograr realizarle a la empresa un diagnóstico de clima válido y útil para apoyar a la gestión general de administración que le permita mejoras en el ambiente de trabajo actual y lograr mayor cooperación de los colaboradores ya que ejercen influencia en la productividad y la calidad de servicios que presta a sus clientes.

Por esto, se planteó la necesidad de llevar a cabo un diagnóstico para conocer la percepción de los trabajadores de su medio ambiente de trabajo en Distribuidora LUMOSA, S.A.

Para ello, describimos la situación actual según sus líderes, conocimos la estructura y el contexto actual de la organización, aplicamos un instrumento de medición en base al modelo de Litwin y Stringer que se administró a todo el personal que labora en la Empresa, apoyando este estudio con los diferentes conceptos que conforman el basamento teórico de la investigación, dentro de una metodología, diseño y técnica de investigación definida. Procesados y analizados los resultados arrojados se preparó un informe final de diagnóstico en donde se explicaron las conclusiones a las que se llegó luego de la evaluación del clima.

CAPÍTULO I

1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

Las organizaciones hoy por hoy están expuestas a escenarios globalizados, competitivos, dinámicos y cambiantes que requieren la adaptación eficaz y oportuna no sólo desde el punto de vista cultural, económico, productivo y tecnológico sino también requiere de poseer un recurso humano cuyo compromiso, conducta y actitud organizacional se adapte a estos cambios de manera eficiente y acorde con la demanda del entorno económico-social.

La calidad del servicio es importante para la mayoría de las empresas, en especial para aquellas que además de la comercialización y venta de un producto ofrecen servicios para asistencia, mantenimiento y/o reparación del producto adquirido previamente por sus clientes.

Son las personas, el recurso humano, los que tienen un papel muy importante en los resultados finales de la organización en cuanto a productividad, márgenes de pérdidas y ganancias, prestación del servicio y atención al cliente, imagen de la empresa, entre otros.

Las organizaciones que trabajan en nombre propio, pero por cuenta de terceros, es lo que jurídicamente se conoce como "Concesionario". El concesionario de una empresa automovilística, adquiere los vehículos para revenderlos posteriormente y se ocupa además de la asistencia técnica a los clientes. Los colaboradores dentro de este tipo de organización logran identificación con el producto que ofrecen y deben incluso obedecer a estándares de calidad del producto y del servicio que brindan a los clientes.

La Empresa dueña de la marca, del producto para ser competitiva con otras marcas también exigen a sus concesionarios la aplicación de sus propias estrategias, normas y procedimientos. Al mismo tiempo estos colaboradores deben someterse a las políticas, normas y procedimientos de la empresa a la que directamente pertenecen, encontrándose con estrategias, criterios de acción y de toma de decisiones provenientes de dos fuentes diferentes, una fuente es la empresa a la que pertenecen directamente y donde forman parte de una estructura organizacional predefinida y la otra, la empresa propietaria del producto que posee una marca y una imagen relevante en el mercado.

Tomando en cuenta la inquietud y la percepción de los líderes de Distribuidora LUMOSA, S.A. sobre el comportamiento de colaboradores directos, en cuanto a conductas manifiestas en las actividades del día a día, tales como:

- Incumplimiento del Horario Formal de Trabajo. Mala atención y respuestas inadecuadas a los Clientes a quienes se les presta el servicio.
- Incumplimiento en los tiempos de entrega a los Clientes y deficiente cooperación entre los colaboradores para realizar los trabajos en esos tiempos pautados.
- Respuestas y conductas inadecuadas de los colaboradores hacia sus Supervisores Inmediatos.
- Alta Rotación del Personal Técnico especializado.
- Inconformidad de los colaboradores del esquema de recompensas y de los Beneficios que ofrece la Empresa.
- Fuga de “cerebros” –colaboradores profesionales, técnicos y especializados- hacia la competencia.

- Percepción de escaso apoyo de parte de Recursos Humanos del Grupo Automotriz SAECA para el manejo del ambiente laboral y para el apoyo en términos legales laborales.
- Percepción de descontento entre sus colaboradores.

De acuerdo con lo indicado y considerando que el comportamiento y desempeño del factor humano dentro de las organizaciones se ve influenciado directamente por el medio ambiente de trabajo y es éste lo que diferencia una organización de otra, las premisas identificadas por los líderes de Distribuidora LUMOSA, S.A. sobre sus colaboradores se reflejan en lo que Litwin y Stringer (1968) han denominado Clima Organizacional, que bajo el enfoque de estos autores se define como el estudio de un “conjunto de propiedades medibles del ambiente de trabajo que es percibido por la gente que vive y trabaja en ese ambiente y que se asume influye en su motivación y conducta” (p.1)

Por todo lo antes expuesto, surge la siguiente interrogante:

¿Cuál es el clima percibido por los colaboradores que laboran en Distribuidora LUMOSA, S.A. empresa del Grupo Automotriz, SAECA, C.A. según las dimensiones de Litwin y Stringer?

1.2. Justificación de la investigación

La capacidad de respuesta y de anticipación de la organización ante las demandas y necesidades del entorno en un mundo tan competitivo, obliga a éstas a ser capaces de obtener y mantener sistemáticamente ventajas comparativas con respecto a otras organizaciones del mismo sector económico o del mismo rubro de venta.

Para la empresa Distribuidora LUMOSA, S.A. como concesionario automotriz de la marca FORD es importante lograr y conservar a través de sus colaboradores directos, las estrategias y las ventajas competitivas sobre otros concesionarios de otras marcas automotrices dentro del entorno socioeconómico en que actúa.

La Empresa Distribuidora LUMOSA, S.A. empresa del Grupo Automotriz, SAECA, C.A., es un concesionario automotriz de la marca FORD, y en estos momentos sus líderes manifiestan estar preocupados, pues de acuerdo con ellos, han identificado que sus colaboradores no siguen con “regularidad las normas y procedimientos de la organización, poseen poco compromiso y bajo sentido de responsabilidad tanto con la organización como para los clientes a quienes va dirigido el servicio e identifican poca cooperación entre los propios compañeros de trabajo, afectando al medio ambiente de trabajo.

Es importante examinar cuidadosamente, diversos aspectos acerca de clima que puede existir en organizaciones de comercialización de vehículos y de servicio técnico automotriz, específicamente en Distribuidora LUMOSA, S.A. para formular alternativas para el mantenimiento y crecimiento sostenido de las ventajas competitivas, apoyándose en la estructura, cooperación e identidad de los colaboradores.

Los datos que se obtuvieron en este estudio de Clima, no sólo ayudaron a los Líderes de Distribuidora LUMOSA, S.A. a la toma de decisiones para preparar una intervención y lograr los cambios esperados entre sus

colaboradores directos, si no también, aportaron conocimientos e información relevante para el Grupo Automotriz, SAECA, C.A. que pudiera ser replicable entre los otros concesionarios que forman parte de su Grupo Empresarial.

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

Evaluar el clima organizacional de todos los colaboradores directos de Distribuidora LUMOSA, S.A. empresa del Grupo Automotriz, SAECA, C.A., considerando las dimensiones según el modelo de Litwin y Stringer (1968), a fin de determinar las fortalezas y las oportunidades de mejora de sus procesos organizacionales.

1.3.2 Objetivos específicos

- Identificar la percepción del personal en relación a la estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo-desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad, basándonos en el modelo de clima de Litwin y Stringer.
- Determinar cuáles son las dimensiones más relevantes del clima y cuáles son aquellas que necesitan ser reforzadas.
- Plantear a los líderes de la organización recomendaciones y estrategias de mejora organizacional en las áreas susceptibles de acuerdo a los resultados encontrados en el diagnóstico.

CAPÍTULO II

2. MARCO ORGANIZACIONAL

La Empresa Distribuidora LUMOSA, S.A., es un concesionario que se encarga de la comercialización, distribución de vehículos automotores, venta de partes, repuestos y piezas automotrices y del servicio técnico automotriz de Ford Motor Company, más conocida simplemente como FORD.

Distribuidora LUMOSA, S.A., nació en 1963, tiene más de 49 años de experiencia en el mercado automotriz y su sede principal está ubicada en 1ra. Av. con calle 4 Edificio Canac, Pb. Puente Hierro. Caracas, Distrito Capital. En esta sede principal funciona el área de servicio post-venta, el área de ventas y comercialización funciona en la sede de las Mercedes, ubicada exactamente al final de la Av. principal de las Mercedes, Quinta Tuiro, Pb. Caracas. Posee 40 colaboradores directos entre profesionales y técnicos especializados en el área automotriz con especificaciones avaladas por FORD MOTORS.

Distribuidora LUMOSA, S.A., es uno de los veintitrés concesionarios que pertenecen al grupo de empresas Grupo Automotriz, SAECA, C.A., Grupo que posee más de 40 años de labor en Venezuela y que cuenta con más de 1000 empleados a Nivel Nacional.

Distribuidora LUMOSA, S.A., posee una estructura, de acuerdo con el autor H. Mintzberg, 1985, (p.15) tipo “Organización diversificada o forma divisional”, ya que es una organización que depende de colaboradores especializados con alta pericia en el ramo automotriz en sus diferentes áreas (comercialización, repuestos, mecánica automotriz, latonería y pintura etc.), especializaciones que requiere de certificación acreditada por FORD MOTORS, de ahí que la estructura resultante sea a través de unidades de negocio, o de división, teniendo cada división su propia estructura.

En este tipo de organizaciones, la parte fundamental de su estructura es la línea media, representados en Distribuidora LUMOSA, S.A., por el Gerente de Ventas, Gerente de Post-Venta quien a su vez es el Gerente de Operaciones y reporta directamente al Director General, ambos Gerente de Ventas y Gerente de Post-Venta tienen responsabilidades e implementan líneas estratégicas sobre su respectiva división. Posee puestos de trabajo con especialización tipo vertical y de tipo horizontal, H. Mintzberg, 1985, (p.7).

La especialización del puesto es de tipo vertical donde el ocupante representado en Distribuidora LUMOSA, S.A. por el Jefe de Latonería y Pintura, el Jefe de Taller, el Jefe de Repuestos, el Jefe de Almacén, Jefe de Logística, realizan y supervisan las actividades de su unidad y poseen control y criterios de decisión sobre estas actividades.

La especialización del puesto tipo horizontal donde sus ocupantes realizan una o pocas tareas específicas, tales como el Latonero, el Colorista, el Pintor, el Pulidor, la Recepcionista, el Vendedor de Repuestos, los Técnicos Mecánicos, el Lavador, el Encargado de Mantenimiento, el Analista de Pre-Entrega, el Chofer, el Ayudante de Mecánica, el Asesor de Servicio, entre otros.

Distribuidora LUMOSA, S.A. vista desde el enfoque sistemático de las organizaciones de Katz y Kahn (1980) es una organización de Sistema Abierto, presentando las siguientes características según Von Bertalanffy (1976):

- Importación (entradas, insumos): la organización recibe insumos del ambiente y necesita suministros de otras instituciones, personas o del medio. Ejemplo: Vehículos OKM, Repuestos automotrices, Cobranzas, Facturas, Clientes, Normas y Procedimientos.
- Transformación (procesamiento): La organización procesa y transforma insumos en productos acabados, mano de obra, servicios,

entre otros a través de procesos administrativos, tecnológicos y procesos de índole humano-social. Ejemplo: Políticas, Misión y Visión, Infraestructura Adecuada, Tecnología de Punta, Calidad del trabajo, Ausentismo de los colaboradores, Rotación de Personal, Manejo del conflicto.

- Exportación (salida, producto): los sistemas abiertos exportan ciertos productos hacia el medio ambiente. Ejemplo: Comercialización de vehículos FORD, venta de repuestos, entrega al cliente de vehículo reparado.

- Los sistemas como ciclos que se repiten: el funcionamiento de cualquier sistema consiste en ciclos repetitivos de importación-transformación-exportación.

- Entropía negativa: Los sistemas abiertos necesitan moverse para detener el proceso entrópico (tendencia natural de la pérdida del orden) para reabastecerse de energía manteniendo indefinidamente su estructura organizacional.

- Información como insumo: Los sistemas abiertos reciben también insumos de tipo informativo que proporcionan señales a la estructura sobre el ambiente y sobre el funcionamiento en relación con éste.

- Estado de equilibrio y homeostasis dinámica: En este sentido, los sistemas abiertos se caracterizan por un estado de equilibrio: existe un flujo continuo de energía del ambiente exterior y una continua exportación de productos del sistema; sin embargo, el cociente de intercambio de energía y las relaciones entre las partes siguen siendo los mismos.

- Diferenciación: La organización tiende a la multiplicación y elaboración de funciones, lo que le trae también multiplicación de roles y diferenciación interna.

- Equifinalidad: (enfoque de sistemas viables) el cual plantea que un sistema puede alcanzar, por diversos caminos, el mismo estado final, partiendo de diferentes condiciones iniciales.
- Límites o fronteras: La organización presenta barreras entre el sistema y el ambiente. Éstos definen el campo de acción del sistema, como también su grado de apertura con relación al ambiente.

Ver anexo **Figura N° 1** “Distribuidora LUMOSA, S.A. Análisis Bajo el Modelo de Sistema Abierto” de Katz y Kahn (1980).

2.1. Estructura organizacional de Distribuidora LUMOSA, S.A.

Distribuidora LUMOSA, S.A. posee tres (3) áreas de negocio dentro de su estructura Organizacional que son Área de Ventas ubicada en la sede las Mercedes, Área de Post-Ventas y Área de Administración ubicada en la sede principal de Puente Hierro.

En términos generales la estructura organizacional de Distribuidora LUMOSA, S.A. está compuesta por:

- 1 Gerente de Operaciones
- 3 Gerentes de Área
- 5 Jefes / Personal Supervisor
- 14 Personal Administrativo
- 20 Personal Operativo

A continuación tabla con detalle del *Headcount* o plantilla actual del personal que labora en Distribuidora LUMOSA, S.A. por cada una de las áreas de negocio:

Tabla 1: Headcount de Distribuidora LUMOSA, S.A. por área de negocio.

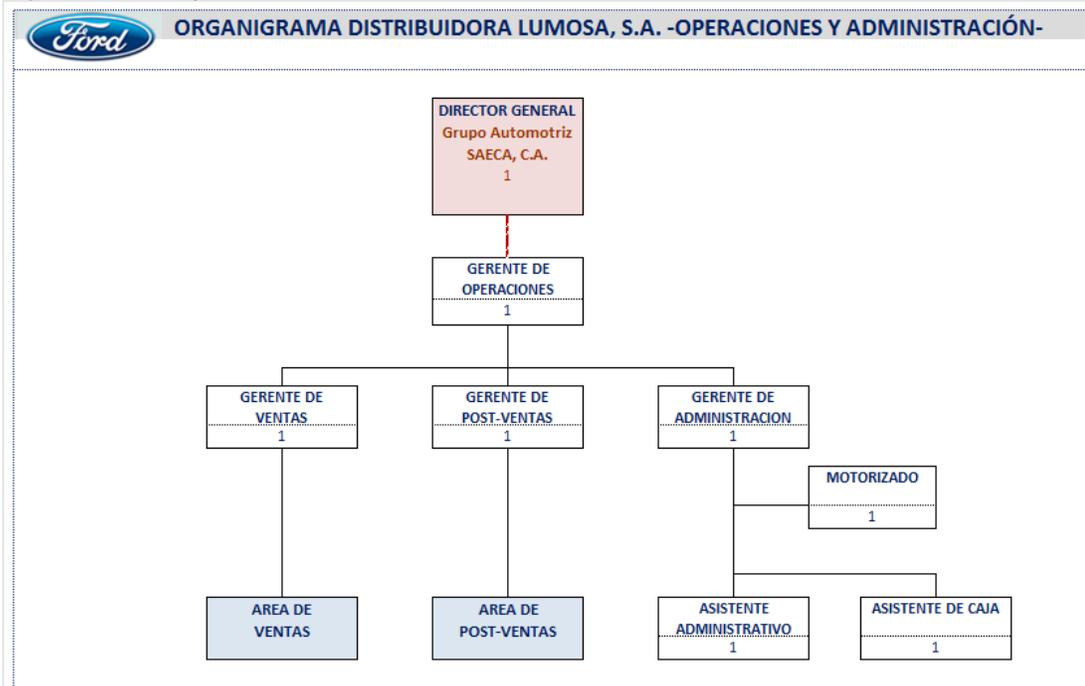
<i>Sede Las Mercedes</i>	<i>Sede Puente Hierro</i>	
1	Gerencia de Operaciones	
<i>VENTAS</i>	<i>POST-VENTA</i>	<i>ADMINISTRACIÓN</i>
1 <i>Gerencia de Ventas</i> 1 Recepcionista 1 Asistente de Ventas 1 <i>Jefe de Logística (vacante)</i> 2 Asesor de Ventas 1 Analista de Pre-entrega 1 Chofer 1 Lavador y Mantenimiento 1 Motorizado	1 <i>Gerencia de Post-Ventas (vacante)</i> 1 Recepcionista 1 Asistente de Post-Ventas 1 Asesor de Control de Calidad 1 <i>Jefe de Latonería y Pintura</i> 1 Asesor de Latonería y Pintura 2 Pintor 1 Colorista 1 Latonero 1 Pulidor 1 <i>Jefe de Taller</i> 3 Técnico Mecánico (Experto) 2 Técnico Mecánico (Especialista) 2 Ayudante de Mecánica 1 Lavador 1 Mantenimiento 1 <i>Jefe de Repuestos</i> 2 Vendedor de Repuesto 1 Chofer 1 <i>Jefe de Almacén</i> 2 Ayudante de Almacén (1 <i>vacante</i>) 1 Asesor de Servicio 1 Asistente de Asesor de Servicio	1 <i>Gerencia de Administración</i> 1 Asistente Administrativo 1 Asistente de Caja 1 Motorizado
10 Total G. Ventas	30 Total G.Post- Ventas	4 Total G. Administración
Total Posiciones de Distribuidora LUMOSA, S.A.		45
<i>Total Posiciones "Activos" Distribuidora LUMOSA, S.A.</i>		42
<i>Total Posiciones "Vacantes" de Distribuidora LUMOSA, S.A.</i>		3

Fuente: Adaptación propia partiendo de Organigrama de Estructura de Distribuidora LUMOSA, S.A, facilitado por Grupo Automotriz SAECA, C.A.

El Líder principal de esta estructura lo representa el Gerente de Operaciones quien recibe reporte de los Gerentes de cada una de las áreas de Negocio y quien reporta directamente al Director General (El Dueño) del Grupo Automotriz SAECA, C.A.

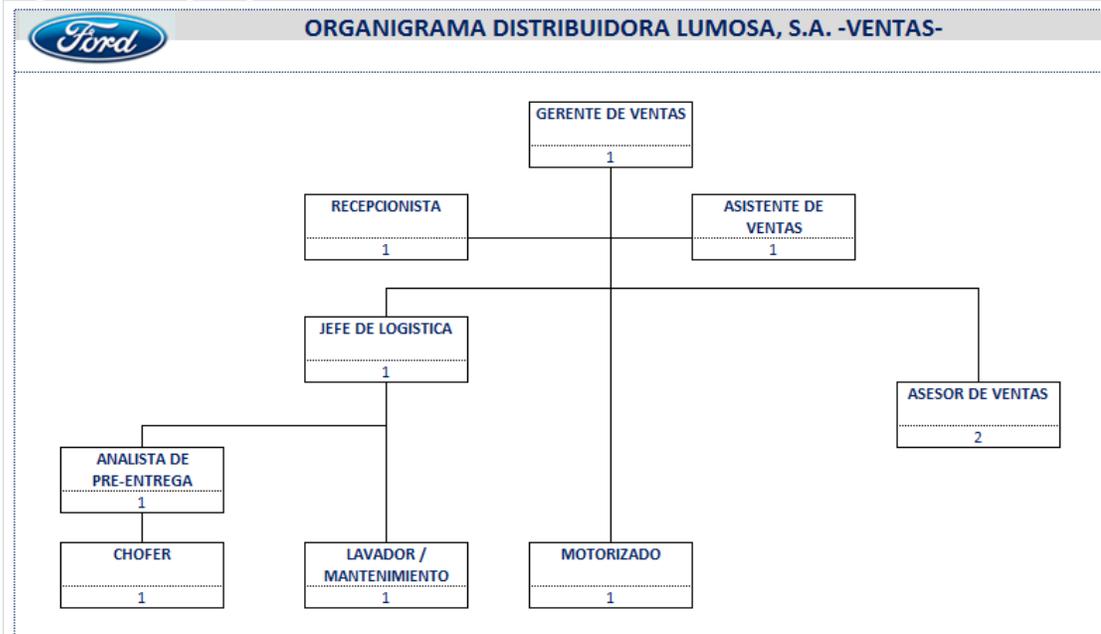
Seguidamente se muestra la representación gráfica de la estructura formal de la organización donde se puede apreciar el esquema de las relaciones de jerarquías entre los diferentes puestos de cada una de las áreas de negocio de Distribuidora LUMOSA, S.A.

Figura 2: Organigrama Distribuidora LUMOSA, S.A. / Gerencia de Operaciones y Gerencia de Administración.



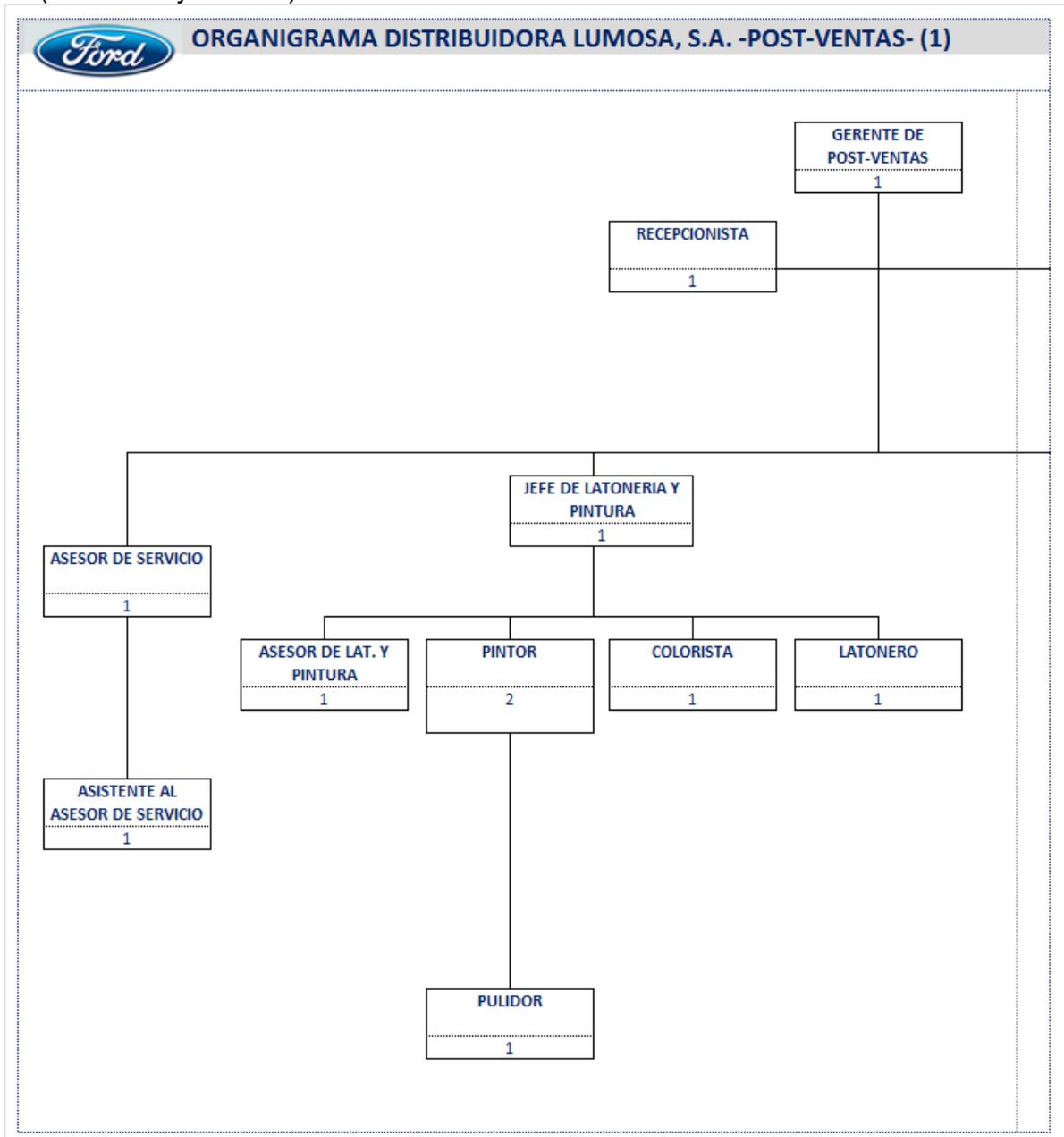
Fuente: Adaptación propia partiendo de Organigrama de Estructura de Distribuidora LUMOSA, S.A, facilitado por Grupo Automotriz SAECA, C.A.

Figura 3: Organigrama Distribuidora LUMOSA, S.A. / Área de Ventas.



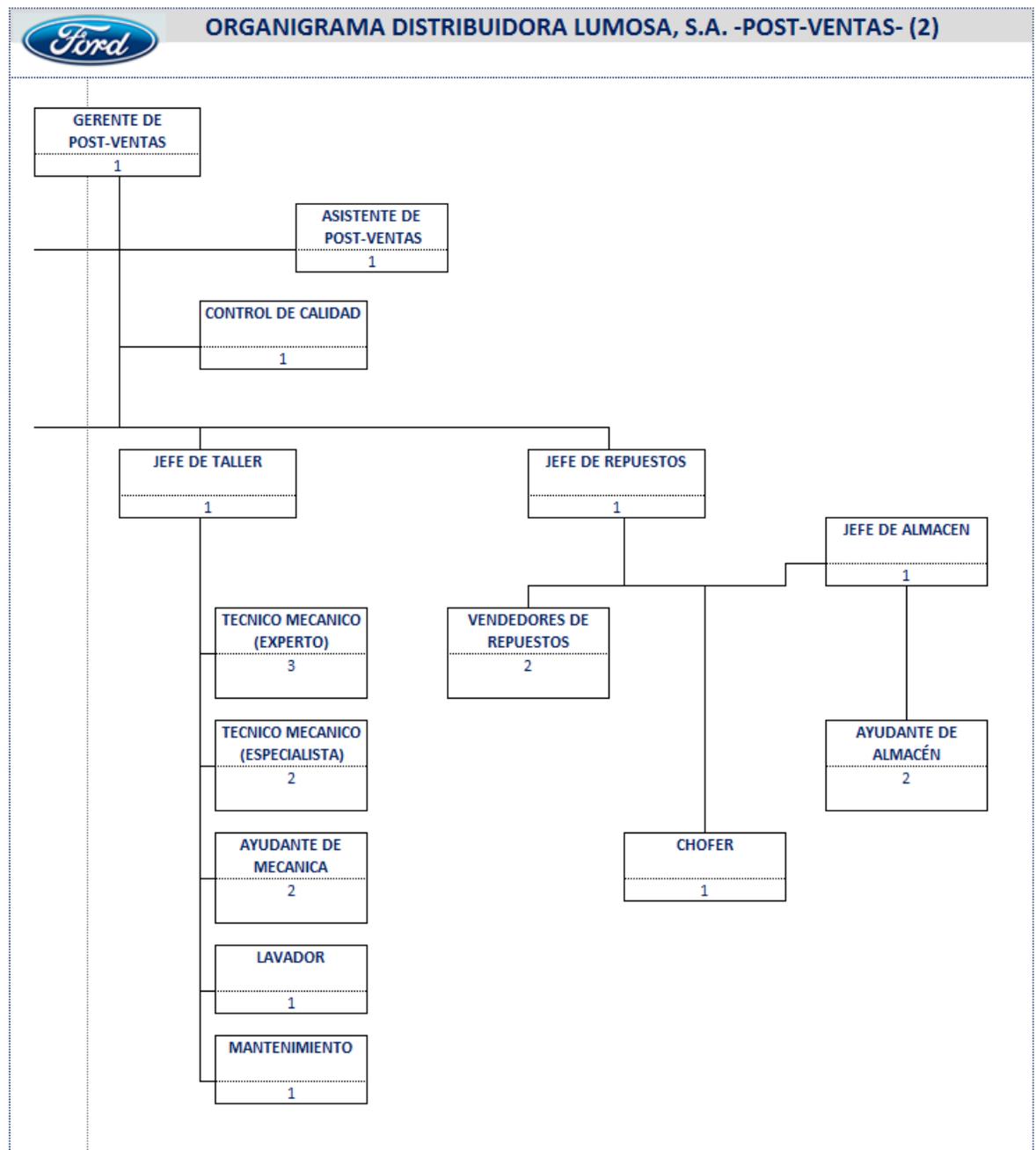
Fuente: Adaptación propia partiendo de Organigrama de Estructura de Distribuidora LUMOSA, S.A, facilitado por Grupo Automotriz SAECA, C.A.

Figura 4: Organigrama Distribuidora LUMOSA, S.A. / Área de Post Ventas (Latonería y Pintura).



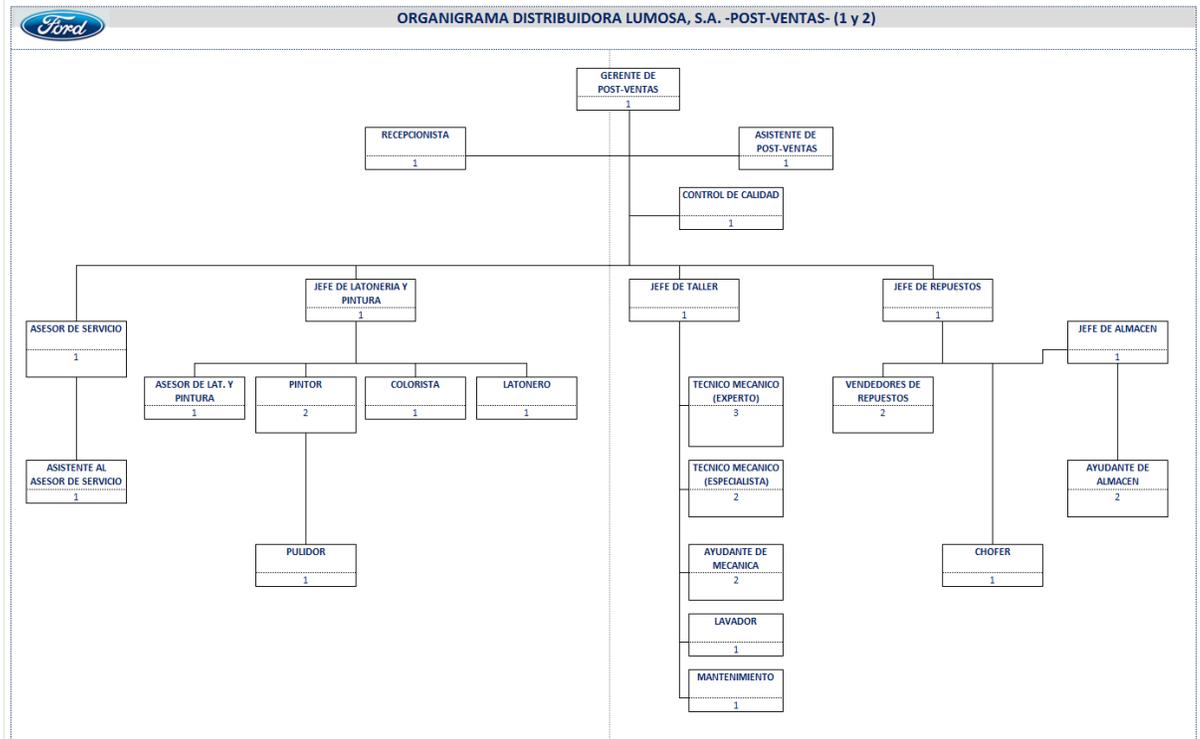
Fuente: Adaptación propia partiendo de Organigrama de Estructura de Distribuidora LUMOSA, S.A, facilitado por Grupo Automotriz SAECA, C.A.

Figura 5: Organigrama Distribuidora LUMOSA, S.A. / Área de Post Ventas (Taller, Repuestos y Almacén).



Fuente: Adaptación propia partiendo de Organigrama de Estructura de Distribuidora LUMOSA, S.A, facilitado por Grupo Automotriz SAECA, C.A.

Figura 6: Organigrama Distribuidora LUMOSA, S.A. / Área de Post Ventas (Completo).



Fuente: Adaptación propia partiendo de Organigrama de Estructura de Distribuidora LUMOSA, S.A, facilitado por Grupo Automotriz SAECA, C.A.

Actualmente la posición de Gerente de Post-Venta está vacante siendo el Gerente de Operaciones el responsable “temporal” de esta área de negocio. Adicionalmente a está vacante la estructura organizacional de Distribuidora LUMOSA posee dos (2) puestos disponibles.

2.2. Misión y Visión

Distribuidora LUMOSA, S.A. no posee misión y visión propia como organización, como concesionario, pero siendo esta empresa parte del grupo Automotriz, SAECA, C.A., manejan como propias la misión y la visión del grupo Automotriz, SAECA, C.A.

2.2.1. Misión

“Ofrecer servicios de venta y postventa de vehículos automotores, reconocidos por garantizar calidad y satisfacción al cliente del mercado venezolano.” (Manual del Empleado, 2010, p.6)

2.2.2. Visión

“Ser el concesionario 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.” (Manual del Empleado, 2010, p.6)

2.3. Valores

Distribuidora LUMOSA, S.A. por ser parte de un grupo de Empresas, posee los mismos valores que el grupo Automotriz, SAECA, C.A.

- Garantizar la calidad de nuestros servicios y productos.
- Satisfacción y atención a nuestros clientes.
- Veracidad y eficacia en los servicios prestados.

(Díptico de Inducción del Grupo Automotriz, s.f.)

Adicionalmente, Distribuidora LUMOSA, S.A. comparte con el grupo Automotriz SAECA, C.A. las políticas de calidad y objetivos de la calidad, ambos orientados a la calidad del servicio de venta y post-venta y de la calidad del producto que ofrecen.

2.4. Políticas de la calidad

“Tenemos como compromiso satisfacer las necesidades de nuestros 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, apoyados en profesionales altamente capacitados.” (*Díptico de Inducción del Grupo Automotriz, s.f.*)

2.5. Objetivos de la calidad

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

(*Díptico de Inducción del Grupo Automotriz, s.f.*)

CAPÍTULO III

3. MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL

3.1. Antecedentes

Se exploraron los aspectos teóricos que sustentan el estudio del clima organizacional, repasando varios autores que han realizado aproximaciones del concepto de clima y quienes a través de sus investigaciones han diseñado herramientas que pueden emplear para su medición y su diagnóstico.

También se indagó en las distintas investigaciones recientes en torno a la evaluación del Clima Organizacional en una organización en varias partes del mundo y en Venezuela a fin de respaldar las bases teóricas de este estudio.

3.1.1. Recorrido hacia la definición de Clima Organizacional

Según Carl Jung (1961) citado por (es.wikipedia.org 2013) los antecedentes del concepto de Clima aplicado a las interacciones humanas se puede encontrar en el libro de las transformaciones I Ching (libro oracular chino cuyos primeros textos se suponen escritos hacia el 1200 a. C.), en el que mediante analogías, se establecen diversidad de actitudes a partir de la correlación entre el pensamiento y el estado de ánimo.

Para el mismo autor las actitudes son los mejores indicadores de un clima organizacional, ya que al estar conformadas por emociones, van dando forma a la atmósfera grupal. Los sentimientos de odio, envidia, venganza, rencor, mala intención y descontento se producen a diario en las organizaciones.

La teoría acerca del clima organizacional se remonta a las ideas de Tolman (1926) de los mapas cognitivos definidos como "el esquema individual que construyen las personas, para darle sentido a su ambiente" (en Silva, 1992). Enfocando aspectos organizacionales Lewin (1939) relaciona comportamiento humano y ambiente a través del concepto de "atmósfera psicológica" en referencia a una realidad empírica susceptible de ser demostrada empíricamente como un "patrón relativamente duradero y estable de acciones e interacciones de la gente en la organización y que constituye un conjunto de fuerzas sociales sobre el individuo en ese ambiente".

Halpín y Crofts (1963) consideran que el clima es a la organización lo que la personalidad al individuo, lo entienden a partir de una serie de características organizativas. En un contexto educativo tienen en cuenta la cohesión entre el cuerpo docente, grado de compromiso del cuerpo docente, moral del grupo, apertura de espíritu, consideración, nivel afectivo de las relaciones con la dirección y la importancia de la producción.

Forehand y Gilmer (1964) definieron clima como el conjunto de características que describen a una empresa o institución y la distinguen de otras, siendo éstas relativamente estables e influyentes en los comportamientos de sus integrantes.

También clima se ha definido como "el sistema predominante de valores de una organización... combinando las diferentes características personales de los individuos, para hacer que una organización sea más efectiva" (Katz y Kahn, 1966).

Campbell et al. (1970) definen clima como un "conjunto de atributos específicos de una organización particular dentro de la organización que pueden ser inducidos por el modo como la organización se enfrenta con sus miembros y su entorno.

Litwin y Stringer (1968) si bien no hacen una definición exacta del clima, consideran que la posibilidad de crear diferentes climas en las organizaciones depende de los estilos de liderazgo así como de la activación de componentes de la motivación, el desempeño y la satisfacción, provocando cambios aparentemente estables en los rasgos de personalidad

Schnedider y Bartlett (1968) se basan en el apoyo proveniente de la dirección, interés por los nuevos empleados, conflicto independencia de los agentes, satisfacción y estructura organizacional.

Para (Schneider y Snyder, 1975) el clima organizacional es una característica de las organizaciones que se desprende de las descripciones que los sujetos realizan acerca de las políticas, prácticas y condiciones que existen en el ambiente de trabajo.

(Anastassiou y Haz, 1980 en Justiniano, 1984), se refieren a clima como "la percepción que los miembros de una organización tienen de las características que la describen y la diferencian de otras organizaciones, influyendo estas percepciones en el comportamiento organizacional de los miembros.

Por otro lado, James y Sells (1981), en Silva, (1992), indicaron que "el clima son representaciones cognitivas del individuo de eventos situacionales relativamente cercanos, expresado en términos que reflejan el significado psicológico y el significado de la situación para el individuo".

Para Crane (1981) el clima es el representante del completo sistema social generado por el trabajo en grupo. Desde dicha óptica observamos con claridad que el ambiente laboral que se vive al interior de la empresa acusa gran parte de su funcionamiento relacional, pudiendo influir tanto en el estado, como en el comportamiento y satisfacción de sus miembros.

Brunet (1987) define clima como las actitudes subyacentes a los valores, a las normas y a los sentimientos que los empleados tienen ante su organización.

Justiniano, 1984 sintetizando todas las definiciones de clima organizacional ilustra el concepto de clima en cuatro ideas fundamentales: clima es la percepción de los miembros de la organización; que no necesariamente refleja la realidad tal cual es; que es fundamental conocer las percepciones que tienen las personas de la organización; y que la existencia de un clima que caracteriza a cada organización, diferencia una de otra.

Reichers y Schneider (1990) consideran que el clima es la percepción compartida sobre la manera como ocurren las situaciones en el entorno laboral. Más precisamente, el clima es referido a la percepción común respecto a las normas, políticas, prácticas y procedimientos de la organización.

El concepto de clima (Rodríguez, 1992), apunta a "las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que este se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo".

Para Cabrera (1999) el clima es el medio donde se manifiestan las habilidades o problemas que los trabajadores tienen dentro de la empresa para aumentar o disminuir su productividad.

Martínez (2001) señaló que el clima organizacional "es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias para la organización (productividad, satisfacción, rotación, entre otros)".

McKnight y Webster (2001) definen clima organizacional como las percepciones colectivas de los empleados sobre las prácticas y procedimientos de la organización, incluyendo qué conductas son esperadas y recompensadas. El clima representa una síntesis de percepciones sobre un conjunto relativamente estable de “orientaciones-valores” en torno a la organización como un “todo”, que influye en la conducta de los individuos que la integran con respecto a la efectividad organizacional.

Silva (2002) se refiere a clima como “El ambiente psicológico que resulta de los comportamientos, los modelos de gestión y las políticas organizacionales, que se refleja en las relaciones interpersonales”.

Gonçalves (2004) considera el clima como el fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, ausentismo, adaptación, seguridad laboral, calidad, etcétera.)

Para Pérez de Maldonado (2004) el clima organizacional es un fenómeno socialmente construido, que surge de las interacciones individuo – grupo – condiciones de trabajo, lo que da como resultado un significado de las experiencias individual y grupal, debido a que lo que pertenece y ocurre en la organización afecta e interactúa con todo.

Recientemente Chiavenato (2007) define El clima organizacional como “la calidad o propiedad del ambiente organizacional que se observa o experimenta por los participantes de la organización y que influencia su conducta”

En este recorrido varios de estos autores delimitando la conceptualización de clima organizacional establecieron dimensiones o aspectos esenciales que permiten definir al clima, a estas dimensiones a su vez se les adjudicó indicadores lo que hace posible que el clima organizacional sea medible

como variable y permite obtener datos e información de una organización o de una institución.

A continuación se despliega cuadro cronológico donde se presenta las distintas dimensiones establecidas por distintos autores para definir clima organizacional y sobre los cuáles en algunos casos se diseñaron instrumentos y herramientas especiales de medición y diagnóstico del clima en una organización:

Tabla 2: Cuadro Cronológico por autor sobre las Dimensiones del Clima Organizacional. (Primera parte):

AÑO	AUTOR	DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL POR AUTOR
1963	Halpin y Crofts	1. Cohesión entre el cuerpo docente
		2. Grado de compromiso del cuerpo docente
		3. Moral de grupo
		4. Apertura de espíritu
		5. Consideración
		6. Nivel afectivo de las relaciones con la dirección
		7. Importancia de la producción
1965	Forehand y Gilmer	1. Tamaño de la organización
		2. Estructura Organizacional
		3. Complejidad sistemática de la organización
		4. Estilo de liderazgo
		5. Orientación de fines
1967	Likert	1. Métodos de mando
		2. Naturaleza de las fuerzas de motivación
		3. Naturaleza de los procesos de comunicación
		4. Naturaleza de los procesos de influencia y de interacción
		5. Toma de decisiones
		6. Fijación de los objetivos y de las directrices
		7. Proceso de control
		8. Objetivos de resultados y de perfeccionamiento
1968	Litwin y Stringer	1. Estructura
		2. Responsabilidad
		3. Recompensa
		4. Riesgo / Desafío
		5. Calidez / Relaciones
		6. Apoyo / Cooperación
		7. Normas / Estándares de desempeño
		8. Conflicto
		9. Identidad
	Schneider y Bartlett	1. Apoyo proveniente de la dirección
		2. Interés por los nuevos empleados
		3. Conflicto
		4. Independencia de los agentes
		5. Satisfacción
		6. Estructura organizacional
	Meyer	1. Conformidad
		2. Responsabilidad
		3. Normas
4. Recompensa		
5. Claridad organizacional		
6. Espíritu de trabajo		

Fuente: Elaboración propia tomado de Bustamante, D.; Hernández, J. y Yáñez, L. (2010) *Análisis del clima organizacional en el Hospital Regional de Talca. Chile*. Revista Estudios Seriadados en Gestión de Salud; año 5 N^o 11. Chile.

Continuación. Tabla 2: Cuadro Cronológico por autor sobre las Dimensiones del Clima Organizacional. (Segunda parte):

AÑO	AUTOR	DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL POR AUTOR
1969	Friedlander y Margulies	1. Empeño 2. Obstáculos o trabas 3. Intimidad 4. Espíritu de trabajo 5. Actitud 6. Acento puesto sobre la producción 7. Confianza 8. Consideración
1970	Bowers y Taylor	1. Apertura a los cambios tecnológicos. 2. Recursos Humanos. 3. Comunicación. 4. Motivación. 5. Toma de decisiones
1971	Payneetal	1. Tipo de organización 2. Control
1973	Pritchard y Karasick	1. Autonomía 2. Conflicto contra cooperación 3. Relaciones sociales 4. Estructura organizacional 5. Recompensa 6. Relación entre rendimiento y remuneración 7. Niveles de ambición de la empresa 8. Estatus 9. Flexibilidad e innovación 10. Centralización 11. Apoyo
1974	Lawleretal	1. Competencia, eficacia 2. Responsabilidad 3. Nivel práctico concreto 4. Riesgo 5. Impulsividad
1975	Gavin	1. Estructura organizacional 2. Obstáculo 3. Recompensa 4. Espíritu de trabajo 5. Confianza y consideración de parte de los administradores 6. Riesgos y desafíos

Fuente: Elaboración propia tomado de Bustamante, D.; Hernández, J. y Yáñez, L. (2010) *Análisis del clima organizacional en el Hospital Regional de Talca. Chile*. Revista Estudios Seriadados en Gestión de Salud; año 5 N^o 11. Chile.

Continuación. Tabla 2: Cuadro Cronológico por autor sobre las Dimensiones del Clima Organizacional. (Tercera parte):

AÑO	AUTOR	DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL POR AUTOR
1977	Steers	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estructura organizacional 2. Refuerzo 3. Centralización del poder 4. Posibilidad de cumplimiento 5. Formación y desarrollo 6. Seguridad contra riesgo 7. Apertura contra rigidez 8. Estatus y moral 9. Reconocimiento y retroalimentación 10. Competencia y flexibilidad organizacional
	Newman	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estilo de supervisión 2. Característica de la tarea 3. Relación entre el desempeño y recompensa y recompensa 4. Motivación laboral 5. Equipo y distribución de personas y materiales 6. Entrenamiento 7. Políticas sobre toma de decisiones 8. Espacio de trabajo 9. Presión para producir 10. Responsabilidad e importancia del trabajo
1979	Campbell y Col	<ol style="list-style-type: none"> 1. Autonomía individual 2. Estructura 3. Orientación de la recompensa 4. Consideración, calidez y apoyo
	James y Jones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Categoría Características de trabajo y rol 2. Categoría Característica de liderazgo 3. Categoría Característica de grupo de trabajo 4. Categoría Característica de la organización
1981	Crane	<ol style="list-style-type: none"> 1. La autonomía. 2. La estructura. 3. La consideración. 4. La cohesión. 5. Misión e implicación
1987	Brunet	<ol style="list-style-type: none"> 1. Concepción del clima como la medida múltiple de los atributos organizacionales (visión "objetiva"). 2. El clima como la medida perceptual de los atributos individuales. 3. El clima como la medida perceptiva de los atributos organizacionales.

Fuente: Elaboración propia tomado de Bustamante, D.; Hernández, J. y Yáñez, L. (2010) *Análisis del clima organizacional en el Hospital Regional de Talca, Chile*. Revista Estudios Seriadados en Gestión de Salud; año 5 N^o 11. Chile.

Continuación. Tabla 2: Cuadro Cronológico por autor sobre las Dimensiones del Clima Organizacional. (Ultima parte):

AÑO	AUTOR	DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL POR AUTOR
1990	Reichers y Schneider	1. Normas
		2. Políticas
		3. Prácticas y procedimientos
1992	Rodríguez	1. Ambiente físico.
		2. Relaciones Interpersonales.
		3. Regulaciones formales.
2001	McKnight y Webster	1. Procedimientos de la organización.
		2. Conductas.
		3. Recompensas.
2004	Gonçalves	1. Motivación.
	Pérez de Maldonado	1. Condiciones de trabajo. 2. Relaciones interpersonales

Fuente: Elaboración propia tomado de Bustamante, D.; Hernández, J. y Yáñez, L. (2010) *Análisis del clima organizacional en el Hospital Regional de Talca. Chile*. Revista Estudios Seriadados en Gestión de Salud; año 5 N^o 11. Chile.

3.1.2. Recorrido hacia la investigación sobre el Clima Organizacional

El origen del estudio de clima organizacional nace a partir de dos escuelas denominadas Escuela de la Gestalt y escuela Funcionalista (Marín, 2003 y Rodríguez, 2010).

El enfoque de Gestalt menciona que “el todo es mayor que la suma de sus partes” y que los individuos captan su entorno basados en juicios percibidos y deducidos por ellos mismo. El clima social apareció con las investigaciones de Lewin, Lippitt y White (1939, citados en Marín, 2003 & Rodríguez, 2010) durante sus numerosas investigaciones, después de fallecer Morse y Reimer continuarán con sus estudios, después surge la corriente denominada Magia de los 60 donde Argirys (1957, citado en Marín, 2003 & Rodríguez, 2010) quien observa la centralización del poder de controlar, dirigir, planear y evaluar en manos de unos cuantos jefes; lo cual provocó que los subordinados se convirtieran en seres pasivos, con falta de responsabilidad y autocontrol. Al ver los resultados anteriores, propuso una mayor independencia a los subordinados en cuanto a la toma de decisiones y crear una cultura organizacional más informal (Marín, 2003 y Rodríguez, 2010).

El enfoque Funcionalista consiste en la observación de que el comportamiento de los individuos depende de su ambiente, al tiempo que las diferencias entre los individuos tendrían un rol importante en la adaptación del individuo respecto al medio (Marín, 2003 y Rodríguez, 2010).

Las diferencias fundamentales entre estas dos escuelas es que la Gestalt postula que el individuo es adaptativo al medio porque no tiene más opción y la Funcionalista realza las diferencias individuales en el proceso de adaptación al medio.

A mediados de 1960, la investigación sobre clima se centra en las cualidades subjetivas (Likert, 1961) señalando cómo una atmósfera de trabajo, que mantiene un clima de apoyo, genera un mejor nivel en el

rendimiento de los sujetos. Así mismo, Litwin y Stringer (1968) realizaron un experimento similar al de Lewin (1939), concluyendo que la posibilidad de crear diferentes climas en las organizaciones depende de los estilos de liderazgo así como de la activación de componentes de la motivación, el desempeño y la satisfacción, provocando cambios aparentemente estables en los rasgos de personalidad (Astudillo, 1985).

Brunet (1987), afirma que desde el punto de vista de la correcta administración de la organización, es importante el estudio del clima, ya que el diagnóstico del clima organizacional en una organización permite y/o facilita:

- ✓ Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen en el desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- ✓ Iniciar y sostener un proceso de cambio que indique al gerente los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
- ✓ Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir (p.20).

García, M. (2009) de la Universidad del Valle, Colombia, realizó una aproximación conceptual desde diferentes autores, sobre el Clima Organizacional y su Diagnóstico, exaltando la importancia del clima en los cambios organizacionales, repasando varias herramientas que se pueden emplear para su medición y diagnóstico. Esto porque no existe una unificación teórica en cuanto al concepto de clima organizacional.

Según García, M. (2009) autores como Robbins (1999) y Gibson, Ivancevich & Donnelly (1996) plantean que clima y cultura organizacional son lo mismo cuando los definen como la personalidad y el carácter de una organización. Mientras para Ouchi (1992) identifica el clima como un

componente más de la cultura, pues plantea que la tradición y el clima constituyen la cultura organizacional de una compañía.

Salazar, Guerrero, Machado y Cañedo (2009), intentan destacar la importancia del clima laboral para promover la salud de los miembros de la organización, en otras palabras, para promover la calidad de vida laboral y en consecuencia mejorar el rendimiento y posibilidades de éxito de la organización. Para lo cual proponen:

- ✓ Utilizar el ambiente laboral como fuente de salud.
- ✓ Evitar las consecuencias negativas de un clima organizacional negativo para la salud mental y física de sus trabajadores,
- ✓ Mejorar aspectos estructurales de la organización, como: el rendimiento, la rotación, el ausentismo y la identificación con la organización, entre otros.

Muchas investigaciones se han realizado en torno al tema del clima organizacional bajo distintos enfoques según el autor de referencia, seguidamente se mencionan algunas experiencias de investigación relacionadas con el estudio del clima organizacional en una organización:

Brito (2001) realizó un diagnóstico en Unisys de Venezuela con el fin de mostrar las fortalezas y debilidades de la organización de acuerdo a las percepciones de los trabajadores. Los resultados mostraron una percepción general positiva en cuanto el ambiente de trabajo, comunicación fluida y fácil acceso comunicacional con los supervisores.

Sayago Egle (s/f) ejecutó un estudio del clima organizacional para Distribuidora Polar Metropolitana, S.A. (DIPOMESA) donde obtuvo que la percepción de los colaboradores del clima en la organización fue estable y fue calificada términos generales como “Muy Buena” y que los cambios que la Empresa había introducido habían afectado de manera favorable a todos.

Bustamante, D.; Hernández, J. y Yañez, L. (2010) realizaron un análisis del clima organizacional en el Hospital Regional de Talca. Chile., para ello diseñaron y validaron un instrumento propio explorando varias dimensiones de distintos autores, entre las cuales determinaron como esenciales y representativas para medir el clima del Hospital Regional de Talca: Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Riesgo, Calidez, Apoyo, Administración del Conflicto, Estilo de Supervisión, Motivación Laboral, Equipo y Distribución de Personas y Material, Identidad, Estabilidad Laboral, Oportunidad de Desarrollo y Comunicación.

Finalmente estos mismos autores luego de la aplicación y obtención de los resultados del diagnóstico concluyeron que “es posible afirmar que, el clima organizacional en los ambientes laborales es, efectivamente, la expresión de la percepción de los miembros de la organización hacia aquellos aspectos del ambiente de trabajo que están más inmediatos a la experiencia del individuo. Es posible rescatar, a su vez, que en una organización pueden existir diferentes percepciones que configuran climas globales y, eventualmente, sub-climas representativos de unidades y secciones particulares, lo cual puede ocurrir a partir de eventos y sucesos específicos que dan forma a grupos y sub grupos particulares de trabajo, sean estos por niveles jerárquicos o por atribución situacional, pero que, sin embargo, hacen al sistema y al conjunto conformando el clima de la organización como un todo.”

Dávila y Romero (2010) realizaron un estudio sobre la relación entre el Síndrome del Burnout y la percepción del clima organizacional en médicos del área de emergencia de clínicas y hospitales del área metropolitana de Caracas. Para esta investigación se utilizó el cuestionario de Litwin y Stringer (1968) para medir la variable de clima organizacional y relacionarla con las variables del síndrome del Burnout.

Castillo M., Pedraza N. (2011) de la Universidad Autónoma de Tamaulipas, México, realizaron un estudio del clima organizacional de una empresa mediana del sector comercial de la zona centro de Tamaulipas, México, diagnosticando el ambiente laboral de la unidad de análisis MULTI explorando cada una de las dimensiones según el modelo de Litwin y Stringer (1968) obteniendo resultados de una “muy buena” y positiva percepción en general de toda la organización de parte de sus colaboradores.

Evia, I. (2011) de la Universidad Tecnológica de la Mixteca (UTM). Oaxaca, México, realizó un estudio para analizar la influencia del clima organizacional en el servicio al cliente de la empresa Pasticel. El principal aporte de esta investigación, recae en la confirmación de la existencia, de una relación entre el clima organizacional una característica meramente interna de una organización con una variable externa; como lo es el servicio al cliente.

Figuroa (2011) efectuó un diagnóstico para determinar el clima organizacional en Corporación Advisor, a través de observación no participante, censo y la aplicación del cuestionario de clima de Litwin y Stringer, encontrando que las percepciones de la mayoría de los empleados sobre cada una de las dimensiones evaluadas, estaban por encima del 50% de satisfacción, lo cual significó que había un buen clima general pero con debilidades marcadas en las dimensiones identidad, recompensa y relaciones.

Torres (2011) efectuó un diagnóstico de clima organizacional en la empresa AEGIS utilizando el cuestionario de Litwin y Stringer encontrando que las dimensiones de Identidad, desafío y relaciones requerían tomar acciones inmediatas comenzando con la variable identidad debido a temas presupuestarios de la empresa.

Sanchez N., Betancourt M. y Falcón M. (2012) realizaron una investigación con el objetivo de evaluar la incidencia del clima organizacional en el desempeño de los trabajadores y directivos de una instalación turística, concluyendo que efectivamente existen elementos que influyen en la dinámica del comportamiento empresarial, así como los principales indicadores que determinan el clima organizacional y que éste conduce la organización hacia la competitividad.

Pérez, M. (2012) efectuó un estudio descriptivo del clima organizacional del Centro Médico Caracas a través de las dimensiones postuladas por Litwin y Stringer, encontrando que las áreas que podrían estar incidiendo de manera desfavorable en cuanto a la percepción débil del clima organizacional son la Dirección General, la Gerencia de RRHH, la Gerencia de Informática y el área de Servicios Asistenciales.

3.2. Base teórica. Enfoque de Litwin y Stringer (1968)

Para la evaluación del clima organizacional, se utilizará el modelo de Litwin y Stringer (1968), el cual ha sido ampliamente aplicado para evaluar el clima organizacional en cuanto a estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo-desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad.

Los estudios de Litwin y Stringer (1968), se consideran los más extensos que se hayan realizado en relación al Clima Organizacional, ya que analizaron el clima como una variable interpuesta (actúa como intermediario para enlazar otras variables) entre diversos estilos de liderazgo y la satisfacción y motivación de los empleados. Los investigadores crearon tres empresas simuladas que debían competir en un mercado industrial realista y competitivo. Sus estudios realzan la íntima relación entre liderazgo y clima. Variando el estilo de Liderazgo en una de las tres organizaciones simuladas Litwin y Stringer (1968) encontraron que podían crear tres climas distintos,

cada uno con consecuencias específicas para los empleados en torno a la motivación, el rendimiento y la satisfacción con el empleo.

La definición de clima organizacional hecha por George Litwin y Robert Stringer planteada en el libro de Psicología de las Organizaciones, Kolb, Rubin y McIntyre. (1977) Se plantea como una cualidad o propiedad del ambiente organizacional, que perciben o experimentan los miembros de la organización e influye en la conducta de ellos, que también se puede traducir en las propiedades motivadoras del ambiente organizacional. (p.113)

Litwin y Stringer (1968) en base a la definición de clima, desarrollaron un cuestionario de carácter experimental con el fin de identificar las percepciones (subjetivas) de los individuos y su comportamiento en el ámbito de la organización, este cuestionario está fundamentado en la teoría de motivación de McClelland-Atkinson.

Litwin y Stringer (1968) en su instrumento para medir el clima organizacional elaboran una encuesta que se aplicó en varias estructuras organizacionales, la cual cubre nueve dimensiones. (Brunet: P.44).

Las dimensiones son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Para Litwin y Stringer (1968) estas demisiones son: estructura organizacional de trabajo, responsabilidad, recompensa, riesgo-desafío, relaciones, cooperación, estándares de desempeño, conflicto e identidad.

Según Sandoval (2004) para llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional es conveniente conocer las diversas dimensiones que han sido investigadas por estudiosos interesados en definir los elementos que afectan el ambiente de las organizaciones.

Litwin y Stringer (968) para el diseño de un instrumento de medición del clima organizacional se plantearon tres objetivos:

- Estudiar la relación entre el estilo de liderazgo y clima organizacional.
- Estudiar los efectos del clima organizacional sobre la motivación individual, medidos a través del análisis de contenido del pensamiento imaginativo.
- Determinar los efectos del clima organizacional sobre variables como satisfacción personal y desempeño organizacional.

Según Litwin y Stringer (1968), citados por (Fernández y Gurley, 2003, p32), las dimensiones del clima organizacional, que no es más que las características susceptibles de ser medidas en una organización son las siguientes:

1. **Estructura:** enfoca el sentimiento que tienen los empleados acerca de las reglas, regulaciones, procedimientos y restricciones en el grupo a que se ven enfrentados para el desempeño de su labor. Destaca las vías formales que se encuentran presentes en una organización.

2. **Responsabilidad:** es el grado de compromiso que tiene el miembro de la organización con el trabajo a realizar. Se refiere al sentimiento que tiene el individuo de ser su propio jefe, tomar decisiones por sí solo y la idea de autonomía en el trabajo.

3. **Recompensa:** es la percepción que tiene un individuo de ser recompensado por un trabajo bien hecho. En este caso la organización utiliza más el premio que el castigo.

4. **Desafío / Riesgo:** corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que le impone el trabajo. Se enfoca en tomar riesgos calculados para lograr los objetivos propuestos.

5. **Relaciones / Calor:** indica el sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de un ambiente de trabajo grato, de buenas relaciones entre ellos y la prevalencia de grupos sociales amistosos.

6. **Cooperación / Ayuda:** es la percepción de ayuda mutua que tienen los miembros de la empresa por parte de los gerentes y otros empleados del grupo. Destaca el apoyo mutuo de niveles superiores e inferiores.

7. **Estándares de desempeño:** se refiere a la importancia percibida de las metas implícitas y explícitas así como los estándares de desempeño, haciendo un buen trabajo y representando las metas tanto individuales como grupales.

8. **Conflicto:** los miembros de la organización aceptan las distintas opiniones que existen e intentan solucionar los problemas tan pronto surjan, intenta explicar las opiniones que se toleran en un ambiente de trabajo y la necesidad de sacar los problemas para ser escuchados en vez de ignorarlos. Es el grado en que las diferencias personales pueden interferir en el buen desempeño de los empleados.

9. **Identidad:** destaca el sentimiento de pertenecer a la empresa y la sensación de compartir los objetivos personales con los miembros de la organización, identificándose con metas individuales y grupales para la organización.

Estas nueve dimensiones se utilizarán en la investigación para evaluar el clima organizacional de Distribuidora LUMOSA, S.A.

Según García y Bedoya (1997) dentro de una organización existen tres estrategias para medir el clima organizacional; la primera es observar el comportamiento y desarrollo de sus trabajadores; la segunda, es hacer entrevistas directas a los trabajadores; y la tercera y más utilizada, es realizar una encuesta a todos los trabajadores a través de uno de los cuestionarios diseñados para ello. Existe una gran variedad de cuestionarios que han sido aplicados en los procesos de medición del clima. Según Brunet (1987) el instrumento de medida privilegiado para la evaluación del clima, es el cuestionario escrito. Este tipo de instrumento presenta al cuestionado,

preguntas que describen hechos particulares de la organización, sobre los cuales deben indicar hasta qué punto están de acuerdo o no con esta descripción.

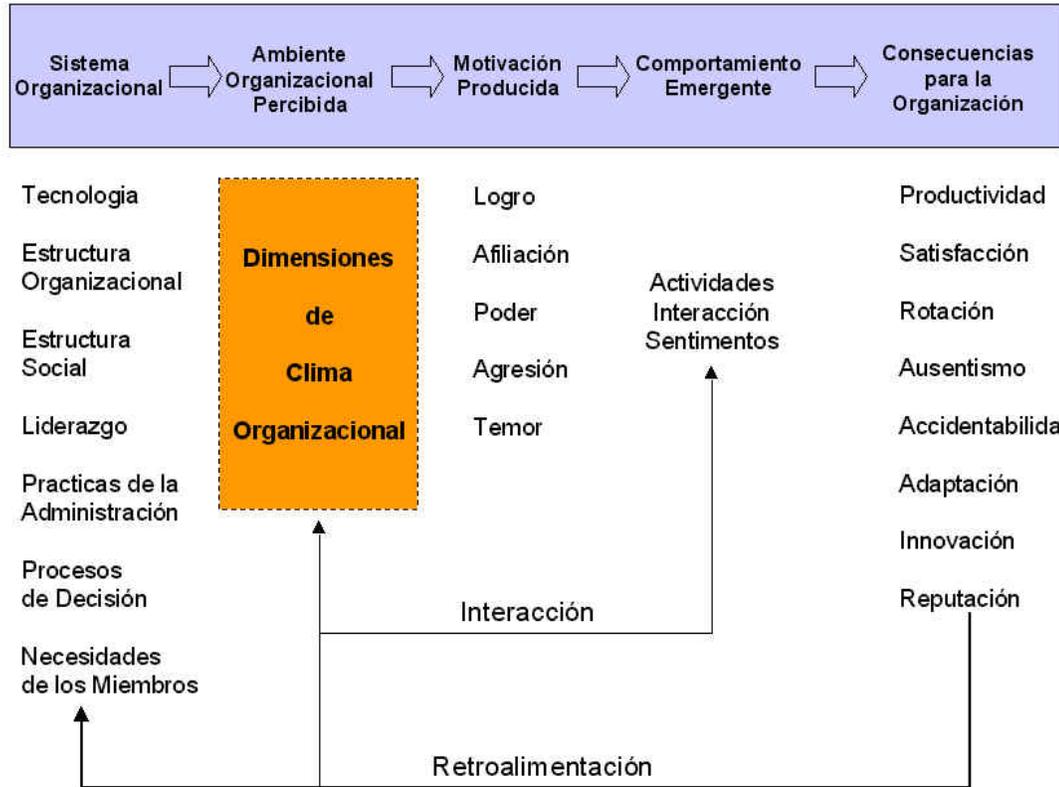
Entre los cuestionarios más utilizados está: El Cuestionario de Litwin y Stringer.

De acuerdo con Litwin, (citado en Kolb et al., 1985), el estudio experimental que dio origen al instrumento, se ideó originalmente para poner a prueba ciertas hipótesis acerca de la influencia del estilo de liderazgo y del clima organizacional sobre la motivación y la conducta de los miembros de la organización. Se fijaron tres objetivos de investigación:

- 1) Estudiar la relación entre el estilo de liderazgo y el 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 del desempeño organizacional.

Wigodski, Gonçalves y Sánchez afirman que Litwin y Stringer (1978) define el Clima Organizacional a través de siguiente esquema:

Figura 7: Factores del sistema organizacional Modelo Litwin y Stringer (1968)



Fuente: Litwin y Stringer (1978). Tabla Factores del sistema organizacional. Tomado de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lco/alanis_l_g/capitulo2.pdf (2013).

Desde esta óptica el Clima Organizacional es un filtro por el cual pasan fenómenos objetivos tales como estructura, procesos de decisión, liderazgo, entre otros que evaluando ese filtro se logra medir cómo es percibida la organización repercutiendo en las motivaciones de los miembros de la organización y su respectivo comportamiento. Este comportamiento tiene una variedad de consecuencias para la organización como por ejemplo la Productividad, la satisfacción laboral, el ausentismo, la rotación por mencionar algunas.

3.3. Sistemas de Variables

Variable, según Hurtado y Garrido (1997:7) es todo aquello que puede cambiar o adoptar distintos valores, calidad, cantidad o dimensión.

Para Arias (1999, p.43) “Un sistema de variables consiste en una serie de características por estudiar, definidas de manera operacional, es decir, en función de sus indicadores o unidades de medida”.

Para la investigación que se implementó en Distribuidora LUMOSA, S.A. La variable de estudio es de tipo cuantitativo-discreto, ya que presenta valores cuantificable y se presenta en valores numéricos enteros no fraccionables.

Para realizar la operacionalización de las variables Balestrini (2006) y Álvarez (2008) señalan que es importante considerar las definiciones de las variables:

La **definición conceptual o nominal**: La cual consiste en la definición de la variable en estudio, la cual hace referencia a los objetivos de la investigación y se encuentra estrechamente relacionada con el cuerpo teórico en el cual está contenida la hipótesis en cuestión o la variable de estudio.

La **definición real o dimensiones**: está relacionado con los enunciados relativos a las propiedades o dimensiones consideradas esenciales del objeto u hecho referido en la definición. Este es el momento en el que se descompone el concepto original en las dimensiones que lo integran.

La **definición operacional (indicadores)**: Se refiere al conjunto de procedimientos que describirá cómo será “medida” la variable en estudio. Es decir, implica seleccionar los indicadores contenidos, de acuerdo al significado que se le ha otorgado a través de sus dimensiones a la variable de estudio.

A continuación se presentará cuadro resumen con la definición de la variable conceptual, la definición de las dimensiones y la definición de los indicadores que se utilizaron para la investigación en Distribuidora LUMOSA, S.A.

Tabla N° 3: Resumen del Sistema de Variables de Distribuidora LUMOSA, S.A.

DEFINICIÓN CONCEPTUAL O NOMINAL	DEFINICIÓN REAL DE LAS VARIABLES (DIMENSIONES)		DEFINICIÓN OPERACIONAL (INDICADORES)
Clima Organizacional según Litwin y Stringer (1968): cualidad o propiedad del ambiente organizacional, que perciben o experimentan los miembros de la organización e influye en la conducta de ellos, que también se puede traducir en las propiedades motivadoras del ambiente organizacional.	01	Estructura Enfoca el sentimiento que tienen los empleados acerca de las reglas, regulaciones, procedimientos y restricciones en el grupo a que se ven enfrentados para el desempeño de su labor.	Definición de las tareas, obligaciones y políticas Niveles de Toma de Decisión Cumplimiento de las Reglas y Procedimiento
	02	Responsabilidad Es el grado de compromiso que tiene el miembro de la organización con el trabajo a realizar. Se refiere al sentimiento que tiene el individuo de ser su propio jefe, tomar decisiones por sí solo y la idea de autonomía en el trabajo.	Compromiso de los trabajadores con sus obligaciones y tareas Estándares de Excelencia Grado de Flexibilidad
	03	Recompensa Es la percepción que tiene un individuo de ser recompensado por un trabajo bien hecho. En este caso la organización utiliza más el premio que el castigo.	Incentivos Sanción, castigo Promoción Reconocimiento
	04	Desafío / Riesgo Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que le impone el trabajo. Se enfoca en tomar riesgos calculados para lograr los objetivos propuestos.	Cálculo de Toma de decisiones Reto que se pone el trabajador
	05	Relaciones Indica el sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de un ambiente de trabajo grato, de buenas relaciones entre ellos y la prevalencia de grupos sociales amistosos.	Buenas relaciones con los grupos de trabajo
	06	Cooperación Es la percepción de ayuda mutua que tienen los miembros de la empresa por parte de los gerentes y otros empleados del grupo. Destaca el apoyo mutuo de niveles superiores e inferiores.	Compañerismo, Ayuda mutua entre los integrantes
	07	Estándares de desempeño Se refiere a la importancia percibida de las metas implícitas y explícitas así como los estándares de desempeño, haciendo un buen trabajo y representando las metas tanto individuales como grupales.	Definición de los estándares de desempeño y las expectativas de actuación de los empleados en la organización Niveles de Desempeño
	08	Conflicto Los miembros de la organización aceptan las distintas opiniones que existen e intentan solucionar los problemas tan pronto surjan, intenta explicar las opiniones que se toleran en un ambiente de trabajo y la necesidad de sacar los problemas para ser escuchados en vez de ignorarlos.	Efectividad en la integración dentro de la organización Grado de tolerancia de diversas opiniones
	09	Identidad Destaca el sentimiento de pertenecer a la empresa y la sensación de compartir los objetivos personales con los miembros de la organización, identificándose con metas individuales y grupales para la organización.	Grado de identificación Importancia del nivel de lealtad hacia las normas y metas organizacionales

Fuente: Adaptación propia partiendo de las Dimensiones del Clima Organizacional según Litwin y Stringer (1968).

En otras palabras la variable de estudio en la empresa Distribuidora LUMOSA, S.A. es el Clima Organizacional, que bajo la conceptualización de Litwin y Stringer (1968) posee nueve (9) dimensiones: estructura, responsabilidad, desafío, recompensa, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad, con sus respectivos indicadores ya señalados en la tabla anterior.

CAPÍTULO IV

4. MARCO METODOLÓGICO

4.1. Tipo de investigación

El tipo de investigación es Aplicada, que se define como aquella que “además de generar conocimientos, busca soluciones aceptables y pertinentes a un fenómeno social determinado. Esta definición no impide la posibilidad de que el investigador sea parte de los actores pertinentes involucrados en el fenómeno (investigación-acción) ni tampoco impide la voluntad del investigador que quiere mantener cierta distancia entre él y su objeto de estudio” (Valariano, Yáber y Cemborain, 2010, p.68).

La modalidad de la investigación es de tipo Evaluativa, ya que procura recabar información, analizar datos que permiten obtener un diagnóstico del clima organizacional de Distribuidora LUMSOA, S.A.

El propósito de una investigación evaluativa es “determinar sistemáticamente la calidad o valor de programas, proyectos, planes e intervenciones” (Valariano, Yáber y Cemborain, 2010, p.70).

Parafraseando a Bordeleau (2000), la investigación evaluativa persigue dos objetivos: estimar si los fines organizacionales han sido alcanzados y realizar una evaluación formativa para determinar la técnica o el conjunto de técnicas que permiten obtener los resultados deseados.

4.1.1. Según la técnica o instrumento

Se utilizó para esta investigación instrumentos de tipo Mixto, es decir, se utilizaron la combinación de técnicas bajo el enfoque cualitativo y técnicas bajo el enfoque cuantitativo.

La investigación con enfoque Cualitativo busca explicar las razones de los diferentes aspectos de tal comportamiento. “Busca comprender un fenómeno a través de la interpretación subjetiva, ofreciendo como resultado conclusiones expresadas en lenguaje natural”, (Valariano, Yáber y Cemborain, 2010, p.218).

La investigación con técnicas de recolección de datos con enfoque Cuantitativo es aquella que procura “una explicación del fenómeno a través de la interpretación objetiva, ofreciendo como resultados conclusiones expresadas en lenguaje numérico y formal, (Valariano, Yáber y Cemborain, 2010, p.218).

Entre las técnicas de recolección de datos más comunes y que se utilizaron en esta investigación se tiene: la entrevista y el cuestionario.

4.1.2. Por el momento en que se recogen los datos

Según Arnau (2006) se consideran Transversales o sincrónicas las investigaciones que “tienen por objetivo el estudio de los efectos de los tratamientos o intervenciones en un punto de corte en el tiempo”, (p. 7).

4.1.3. Según la fuente de los datos trabajados

Es investigación Primaria, ya que los datos se obtuvieron directamente de las personas que laboran en Distribuidora LUMOSA, S.A. Según Rojas (2002, p.57) la investigación primaria “son los datos que el investigador obtiene al relacionarse directamente con los problemas que estudia”

4.1.4. Según el grado de Control

Según el grado de control de las variables esta investigación será No Experimental. Esto porque “no se manipulan deliberadamente variables”,

(Hernández et al., 2006, p.149), es decir, se trata de estudios donde no se hace variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras, se observan los fenómenos en su forma natural.

4.1.5. Según el objetivo de la Investigación.

Según el objetivo de la investigación, el estudio que se realizó es de tipo Descriptivo, ya que son estudios que “Indagan la incidencia de las modalidades, categorías o niveles de una o más variables en una población, son estudios puramente descriptivos.” (Hernández et al., 2006, p. 152).

4.2 Diseño de Investigación

El diseño de la presente investigación es de Campo, según (Arias, 1999, p.31) es: “la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primario), sin manipular o controlar variable alguna”

4.3. Técnicas e instrumentos para recolección de datos

4.3.1. Entrevistas

La entrevista, es un técnica “que consiste en recoger información mediante un proceso directo de comunicación entre entrevistador y entrevistado, en el cual el entrevistado responde a cuestiones, previamente diseñadas en función de las dimensiones que se pretenden estudiar, planteadas por el entrevistador” (Bernal, 2006, s.p).

Se utilizó la entrevista No Estructurada, ya que es flexible y sólo se determina el tema a tratar y depende del entrevistador el contenido y la profundidad de las preguntas que se realicen.

Se aplicó entrevistas al Gerente de Operaciones y al Gerente Administrativo de Distribuidora LUMOSA, S.A. además a la Gerente de Desarrollo de Recursos Humanos del Grupo Automotriz, SAECA, C.A., con el fin de conocer la percepción de cada uno sobre el clima laboral en la organización y tener una aproximación inicial sobre el ambiente de trabajo en Distribuidora LUMOSA, S.A.

4.3.2. Cuestionario de preguntas cerradas

Para la recolección de información en Distribuidora LUMOSA, S.A. se aplicó el Cuestionario para el estudio del clima organizacional bajo el modelo de Litwin y Stringer (1968) y modificado por Dávila y Romero (2010), para evaluar las nueve dimensiones del clima organizacional propuestas por sus creadores.

La selección de este instrumento obedece a las siguientes razones: fue aplicado por Dávila y Romero (2010) y por Pérez, M (2012) para el estudio de clima organizacional bajo el modelo de Litwin y Stringer (1968) en una organización privada y de servicio, característica en común con Distribuidora LUMOSA, S.A. Por ser un instrumento construido por Litwin y Stringer (1968) ostenta de validez de contenido y posee además una alto grado de confiabilidad cuyo coeficiente de Alfa de Cronbach es de 0.8343, Dávila y Romero (2010).

Este cuestionario contiene en su inicio preguntas demográficas tales como edad, sexo, estado civil, nivel de estudio, área de trabajo y tiempo de antigüedad en Distribuidora LUMOSA, S.A., contiene además 53 preguntas que fueron adaptadas a la organización y sobre las cuales el encuestado

contestó seleccionando una de entre varias opciones de respuestas, bajo la escala de Likert y con preguntas redactadas de en dirección positiva y en dirección negativa.

La escala tiene cuatro (4) opciones de respuesta:

- Totalmente de acuerdo. Si el encuestado piensa o está convencido que la afirmación es totalmente cierta.
- De acuerdo. Si el encuestado piensa o está convencido que la afirmación es parcialmente cierta.
- En desacuerdo. Si el encuestado piensa o está convencido que la afirmación es parcialmente falsa.
- Totalmente en desacuerdo. Si el encuestado piensa o está convencido que la afirmación es totalmente falsa.

4.4. Población y Muestra

4.4.1. Población

La población en estudio estuvo conformada por 45 personas, entre Gerentes, Jefes, personal administrativo y personal operativo, tanto del área de ventas (sede las Mercedes) como del área de post-ventas (sede Puente Hierro).

A continuación tabla resumen de cómo está constituida la población en Distribuidora LUMOSA, S.A. según sede y área de trabajo. Que se utilizara en la investigación:

Tabla N° 4: Resumen de la población de Distribuidora LUMOSA, S.A., según sede y área de negocio.

Gerente de Operaciones	<i>Sede Las Mercedes</i>	<i>Sede Puente Hierro</i>		TOTAL DIST. LUMOSA, S.A.
	<i>VENTAS</i>	<i>POST-VENTA</i>	<i>ADMINISTRACIÓN</i>	
1	10	30	4	45
1	10	34		

Fuente: Adaptación propia partiendo de las entrevistas con la Gerencia de Operaciones y la revisión de la Estructura Organizacional de Distribuidora LUMOSA, S.A.

4.4.2 Muestra

Según Arias (1999, p.54) “La muestra es un subconjunto representativo de un universo o población”

Debido a que la información fue recogida con el 100% de la población, es decir, todos los trabajadores de Distribuidora LUMOSA S.A., la muestra y la población son las mismas personas.

4.5. Procedimiento

Luego de las entrevistas iniciales con el Gerente de Operaciones y la Gerente Administrativo de Distribuidora LUMOSA S.A., La evaluación del Clima Organizacional de ésta empresa se realizó en las siguientes fases:

Fase I: Presentación.

Se presentó al Gerente de Operaciones.

Fase II: Diagnóstico del Clima Organizacional.

El Diagnóstico se realizó a través de:

- Entrevista abierta no estructurada al Gerente de Operaciones a la Gerente Administrativo y a la Gerente de desarrollo de RRHH del Grupo Automotriz SAECA, C.A.
- Elaborar la adaptación y la reproducción del cuestionario de Clima Organizacional.
- Diseñar logística para aplicar el cuestionario de Clima Organizacional.
- Aplicación del cuestionario Clima Organizacional de Litwin y Stringer (1968) a todos los trabajadores de forma individual y anónima tanto del área de ventas (sede Las Mercedes) y post venta (sede Puente Hierro).

Fase III: Análisis de los resultados.

Los resultados cuantitativos obtenidos de la aplicación del cuestionario Clima Organizacional fueron vaciados en una matriz con el fin de presentar gráficos para su mayor comprensión y análisis.

Fase IV: Presentación de Conclusiones y Recomendaciones.

Elaborar y presentar el informe de los resultados, conclusiones y recomendaciones que se obtuvieron a la Gerencia de Distribuidora LUMOSA S.A.

4.6. Operacionalización de las variables

A continuación se presenta la operacionalización de la variable, correspondiente al Cuestionario del Modelo de Litwin y Stringer (1968) para la evaluación del clima organizacional:

Tabla N° 5: Operacionalización de las variables de clima organizacional para Distribuidora LUMOSA, S.A.

CLIMA ORGANIZACIONAL							
OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS	DIMENSIÓN	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	DEFINICIONES	INDICADORES	ITEMS DEL CUESTIONARIO
Evaluar el clima organizacional de todos los colaboradores directos de Distribuidora LUMOSA, S.A. empresa del Grupo Automotriz, SAECA, C.A., considerando las dimensiones según el modelo de Litwin y Stringer (1968), a fin de determinar las fortalezas y las oportunidades de mejora de sus procesos organizacionales.	- Identificar la percepción del personal en relación a la estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo/desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad, basándonos en el modelo de clima de Litwin y Stringer. - Determinar cuáles son las dimensiones más relevantes del clima y cuáles son aquellas que necesitan ser reforzadas. - Plantear a los líderes de la organización recomendaciones y estrategias de mejora organizacional en las áreas susceptibles de acuerdo a los resultados encontrados en el diagnóstico.	Clima Organizacional	Clima Organizacional según Litwin y Stringer (1968): cualidad o propiedad del ambiente organizacional, que perciben o experimentan los miembros de la organización e influye en la conducta de ellos, que también se puede traducir en las propiedades motivadoras del ambiente organizacional.	01 Estructura	Enfoca el sentimiento que tienen los empleados acerca de las reglas, regulaciones, procedimientos y restricciones en el grupo a que se ven enfrentados para el desempeño de su labor.	Definición de las tareas, obligaciones y políticas Niveles de Toma de Decisión Cumplimiento de las Reglas y Procedimiento	14 33 41 47 24 28 42 01 07 23
				02 Responsabilidad	Es el grado de compromiso que tiene el miembro de la organización con el trabajo a realizar. Se refiere al sentimiento que tiene el individuo de ser su propio jefe, tomar decisiones por sí solo y la idea de autonomía en el trabajo.	Compromiso de los trabajadores con sus obligaciones y tareas Estándares de Excelencia Grado de Flexibilidad	02 15 34 08 51 16 25 29
				03 Recompensa	Es la percepción que tiene un individuo de ser recompensado por un trabajo bien hecho. En este caso la organización utiliza más el premio que el castigo.	Incentivos Sanción, castigo Promoción Reconocimiento	03 35 17 48 53 43
				04 Desafío / Riesgo	Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que le impone el trabajo. Se enfoca en tomar riesgos calculados para lograr los objetivos propuestos.	Cálculo de Toma de decisiones Reto que se pone el trabajador	26 39 44 04 18 36
				05 Relaciones	Indica el sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de un ambiente de trabajo grato, de buenas relaciones entre ellos y la prevalencia de grupos sociales amistosos.	Buenas relaciones con los grupos de trabajo	05 19 30 37 45
				06 Cooperación	Es la percepción de ayuda mutua que tienen los miembros de la empresa por parte de los gerentes y otros empleados del grupo. Destaca el apoyo mutuo de niveles superiores e inferiores.	Compañerismo, Ayuda mutua entre los integrantes	10 11 13
				07 Estándares de desempeño	Se refiere a la importancia percibida de las metas implícitas y explícitas así como los estándares de desempeño, haciendo un buen trabajo y representando las metas tanto individuales como grupales.	Definición de los estándares de desempeño y las expectativas de actuación de los empleados en la organización Niveles de Desempeño	27 38 50 52 09 20 31
				08 Conflicto	Los miembros de la organización aceptan las distintas opiniones que existen e intentan solucionar los problemas tan pronto surjan, intenta explicar las opiniones que se toleran en un ambiente de trabajo y la necesidad de sacar los problemas para ser escuchados en vez de ignorarlos.	Efectividad en la integración dentro de la organización Grado de tolerancia de diversas opiniones	46 12 21 40 49
				09 Identidad	Destaca el sentimiento de pertenecer a la empresa y la sensación de compartir los objetivos personales con los miembros de la organización, identificándose con metas individuales y grupales para la organización.	Grado de identificación Importancia del nivel de lealtad hacia las normas y metas organizacionales	06 22 32

Fuente: Adaptación propia partiendo de Davila y Romero (2010) y citado por Pérez, M (2012), Estudio descriptivo del clima organizacional del Centro Medico Caracas a través de las dimensiones postuladas por Litwin y Stringer, Tesis, UCAB.

(Ver en Anexos, tabla de operacionalización más ampliada)

4.7. Cronograma

Actividad	2012				2013					
	Noviembre		Diciembre		Enero		Febrero		Marzo	Abril
	20	22	28	3	10	11	21			
Fase I										
Presentación.										
Entrevista abierta no estructurada al Gerente de Operaciones a la Gerente Administrativo y a la Gerente de desarrollo de RRHH del Grupo Automotriz SAECA, C.A.										
Elaborar la adaptación y la reproducción del cuestionario de Clima Organizacional.										
Diseñar logística para aplicar el cuestionario de Clima Organizacional.										
Fase II										
Aplicación del cuestionario Clima Organizacional de Litwin y Stringer (1968) a todos los trabajadores de forma individual y anónima sede LUMOSA Puente Hierro										
Aplicación del cuestionario Clima Organizacional de Litwin y Stringer (1968) a todos los trabajadores de forma individual y anónima sede LUMOSA Las Mercedes										
Análisis de Contenido de Entrevista no estructurada. Diagrama de Ishikawa										
Fase III										
Tabulación y Procesamiento de la información										
Análisis de los resultados Cuestionario de Clima Organizacional										
Presentación de Informe de Diagnóstico a los Líderes de LUMOSA										
Fase IV										
Presentación de Conclusiones y Recomendaciones a los Líderes de LUMOSA										
Presentación de los Resultados a los Colaboradores										
Fase V										
Elaborar propuesta de intervención										
Ejecución de la intervención										

CAPÍTULO V

5. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.

A continuación se presentan los resultados a través de cada una de las técnicas.

5.1. Resultados de la entrevista no estructurada.

Por medio de la entrevista no estructurada realizada a los líderes de Distribuidora LUMOSA S.A. se realizó una representación gráfica a través de del Diagrama de Ishikawa, también llamado diagrama de causa-efecto o diagrama causal donde se obtuvo la percepción de parte de los líderes con respecto a la organización y a sus colaboradores.

Considerando que para los líderes de Distribuidora LUMOSA, S.A. la primordial preocupación radica en el comportamiento de los colaboradores directos en cuanto al cumplimiento de las actividades del día a día en contraposición con las metas y/o indicaciones planteados por la organización, se esbozaron las posibles causas que según la percepción de sus dirigentes están influyendo en el comportamiento de los colaboradores y por ende en los resultados de la organización.

Tal comportamiento de los colaboradores, según los líderes de Distribuidora LUMOSA, S.A., se manifiestan en conductas que están alejadas de las expectativas de la organización y afectan en los resultados, conductas tales como:

- Incumplimiento del horario formal de trabajo.
- Mala atención y respuestas inadecuadas a los clientes a quienes se les presta el servicio.

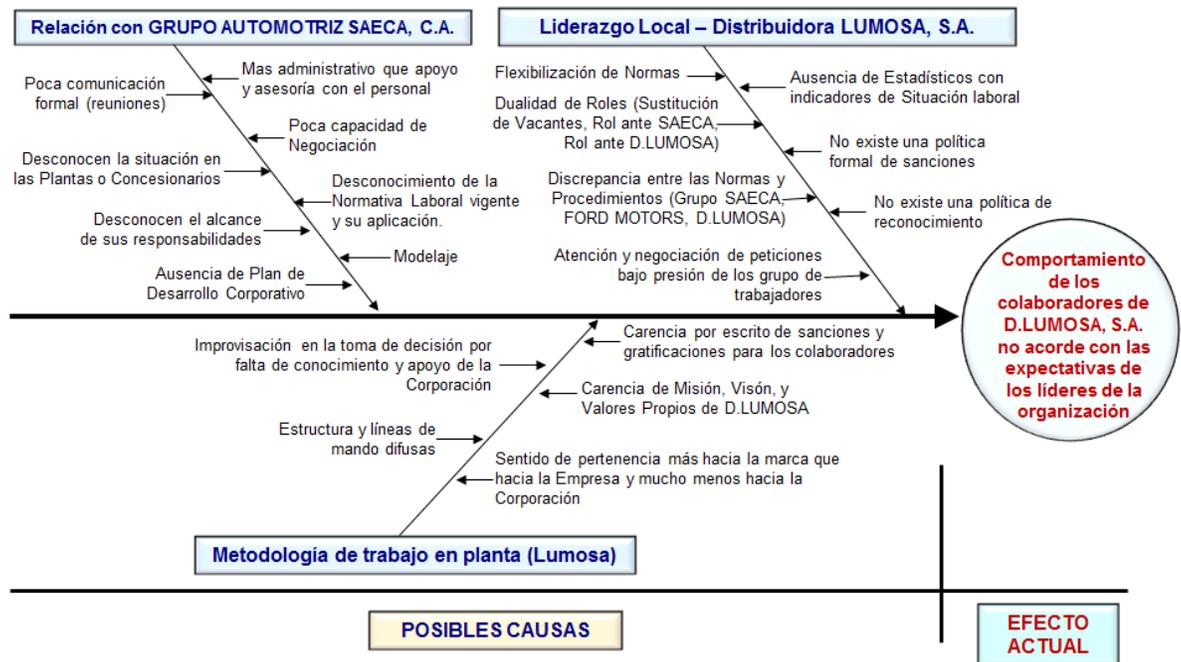
- Incumplimiento en los tiempos de entrega a los clientes y deficiente cooperación entre los colaboradores para realizar los trabajos en esos tiempos pautados.
- Respuestas y conductas inadecuadas de los colaboradores hacia sus supervisores inmediatos.
- Alta Rotación del personal técnico especializado.
- Inconformidad de los colaboradores del esquema de recompensas y de los beneficios que ofrece la empresa.
- Percepción de escaso apoyo de parte de Recursos Humanos del Grupo Automotriz SAECA para el manejo y apoyo en términos legales laborales.
- Percepción de descontento entre sus colaboradores.

Como resultado de la entrevista no estructurada se obtiene que las posibles causas del comportamiento de los colaboradores estén enfocadas en tres (3) grupos o fuentes causales:

- Relación entre Distribuidora LUMOSA, S.A. y el grupo Automotriz SAECA, C.A.
- Estilo de liderazgo de los dirigentes de Distribuidora LUMOSA, S.A.
- Metodología de trabajo de todos los colaboradores de Distribuidora LUMOSA, S.A.

A continuación se muestra la representación gráfica a través de del Diagrama de Ishikawa, donde se detalla las distintas variables que los líderes de Distribuidora LUMOSA, S.A. perciben como causales de la conducta de los colaboradores arriba mencionados:

Figura 8: Diagrama de Ishikawa – Resumen esquemático situación actual de Distribuidora LUMOSA, S.A.



Fuente: Adaptación propia partiendo de entrevista no estructurada con líderes de Distribuidora LUMOSA, S.A. (Noviembre, 2012, Caracas).

5.2. Resultados del cuestionario de Litwin y Stringer: medición de las nueve dimensiones del clima organizacional.

Antes de presentar los resultados es necesario indicar que la herramienta que se utilizó para vaciar las respuestas de cada uno de los colaboradores que respondieron el cuestionario fue Microsoft Excel 2010.

Cabe resaltar que para el momento que se aplicó el cuestionario de Litwin y Stringer (1968) faltaron cuatro (4) personas por contestar dicho cuestionario, dos (2) por encontrarse de vacaciones y dos (2) por estar ausentes el día que se aplicó el instrumento. Esto hace que los resultados obtenidos están en base de una población de 38 personas.

Para mayor comprensión de los datos obtenidos los resultados se presentarán en varios segmentos, detallados a continuación:

1. Resultados de las variables demográficas y situacionales de la población de Distribuidora LUMOSA, S.A.

2. Resultados de la variable de estudio: Percepción del Clima Organizacional según el modelo de Litwin y Stringer (1968), considerando cada una de las nueve (9) dimensiones.

3. Resultados de los indicadores de cada una de las nueve (9) dimensiones del el modelo de Litwin y Stringer (1968) de Clima Organizacional.

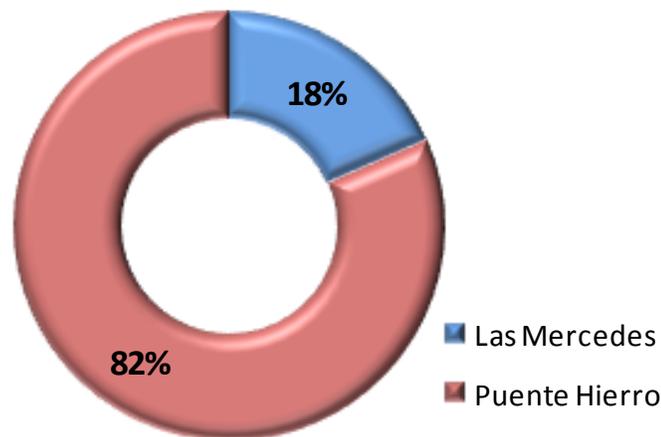
5.2.1. Variables demográficas y situacionales de la población de Distribuidora LUMOSA, S.A.

5.2.1.1. Sucursal /Sede de Trabajo

Tabla R1: Características población de Distribuidora LUMOSA, S.A. según sede de trabajo:

Sucursal	N°	%
Las Mercedes	7	18%
Puente Hierro	31	82%
Total general	38	100%

Gráfico R1: Porcentaje de población de Distribuidora LUMOSA, S.A. según Sede de trabajo.



Como resultado de la variable sede de trabajo, se obtuvo que el 82% de los colaboradores de Distribuidora LUMOSA, S.A., laboren en la sede de Puente Hierro mientras que el 18% tiene como sede de trabajo Las Mercedes.

Cabe resaltar que las sedes de trabajo de Distribuidora LUMOSA, S.A. están directamente vinculadas con el área de negocio, es así como en la sede de trabajo de Las Mercedes se encuentra el área relacionado con el negocio de Ventas y en la sede Puente Hierro se encuentra las áreas de negocio relacionadas con Post-Venta y con Administración.

(Ver **Tabla 1:** Headcount de Distribuidora LUMOSA, S.A. por área de negocio).

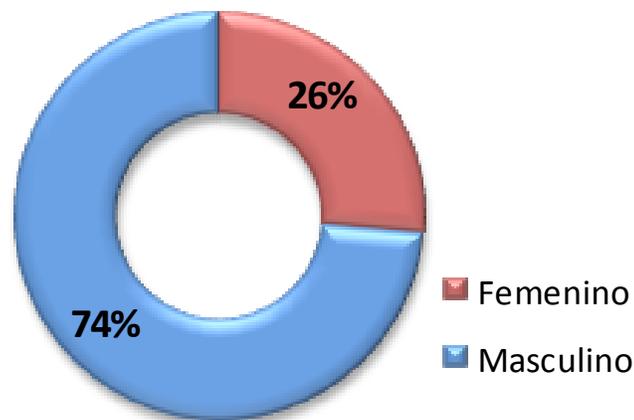
Siendo el área de Post-Venta el área de la empresa más dinámica y operativa, es natural que la mayor parte de la fuerza laboral se encuentre situada en la sede donde se desarrolla la mayor operatividad del negocio que en este caso es la sede de Puente Hierro, ubicado en la parroquia Santa Rosalía del Municipio Libertador. Caracas.

5.2.1.2. Sexo

Tabla R2: Características población de Distribuidora LUMOSA, S.A. según sexo por sede de trabajo.

SEXO	Sede LUMOSA		Total general
	Las Mercedes	Puente Hierro	
Femenino	3	7	10
Masculino	4	24	28
Total general	7	31	38

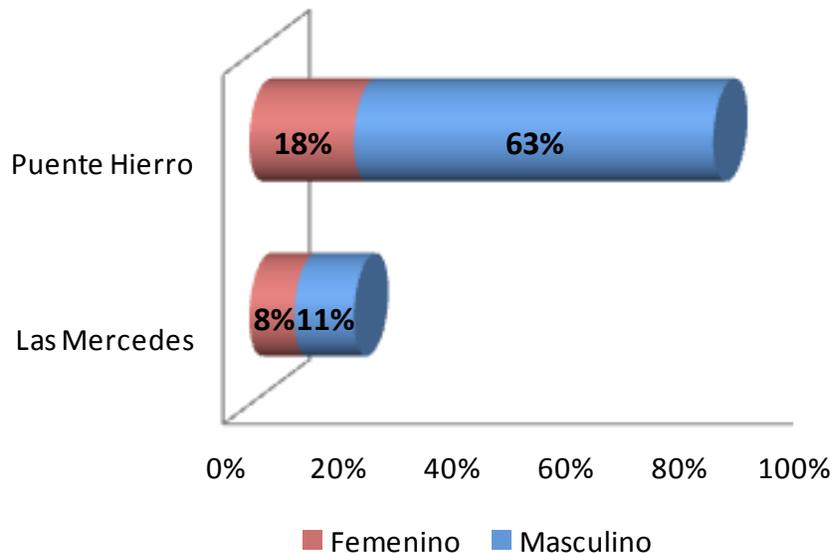
Gráfico R2.1: Porcentaje de población de Distribuidora LUMOSA, S.A. según Sexo.



Para la variable sexo, se obtuvo como resultado que los colaboradores en general de Distribuidora LUMOSA, S.A. son el 74% del sexo masculino y

apenas el 26% del sexo femenino. Esto está relacionado directamente con la naturaleza del trabajo de cada una de las áreas de negocio.

Gráfico R2.2: Porcentaje de población de Distribuidora LUMOSA, S.A. según Sexo por sede de trabajo.



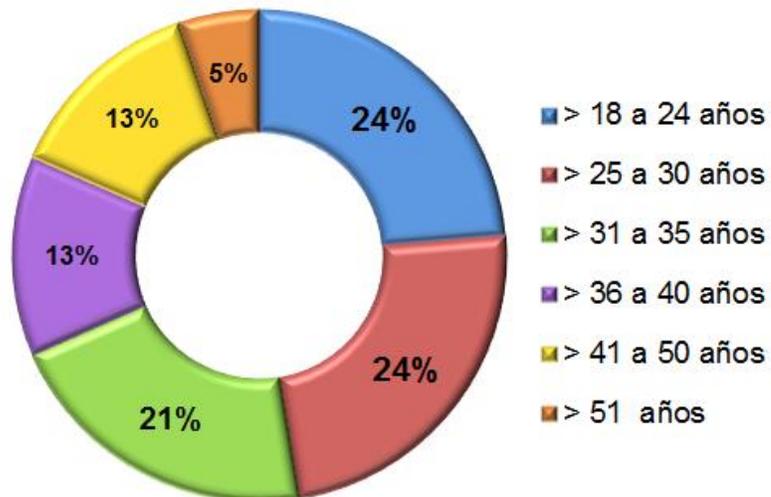
Al relacionar las variables sexo y sede de trabajo, se obtuvo que se mantiene la proporción mayoritaria del sexo masculino en ambas sedes (Puente Hierro y Las Mercedes), sin embargo la mayoría, el 82% de la población del sexo masculino labora en la sede Puente Hierro. Esto muy vinculado con el área de negocio que se desarrolla en Puente Hierro, que es el área de Post-Venta.

5.2.1.3. Edad

Tabla R3: Características población de Distribuidora LUMOSA, S.A. según rango de edad por sede de trabajo.

Rango de EDAD	Sede LUMOSA		Total general
	Las Mercedes	Puente Hierro	
> 18 a 24 años	1	8	9
> 25 a 30 años		9	9
> 31 a 35 años	3	5	8
> 36 a 40 años	3	2	5
> 41 a 50 años		5	5
> 51 años		2	2
Total general	7	31	38

Gráfico R3: Porcentaje de población de Distribuidora LUMOSA, S.A. según rango de edad.



Al evaluar la variable rango de edad, se obtuvo como resultado que los colaboradores en general están entre los 18 años y los 35 años, representando una fuerza laboral joven, es decir, el 69% de la población que labora en Distribuidora LUMOSA, S.A. posee menos de 35 años de edad.

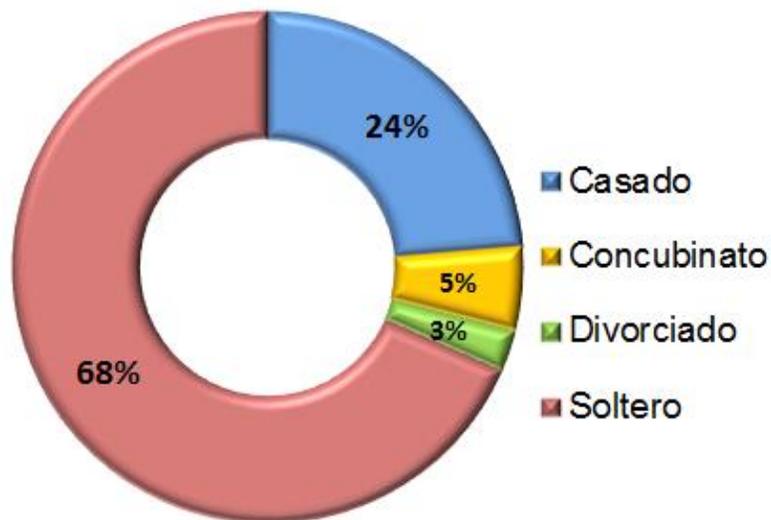
De esta población un 24% posee entre 18 y 24 años de edad y otro 24% posee entre 25 y 30 años de edad, lo que representa una población muy joven.

5.2.1.4. Estado Civil

Tabla R4: Características población de Distribuidora LUMOSA, S.A. según estado civil por sede de trabajo.

Estado Civil	Sede LUMOSA		Total general
	Las Mercedes	Puente Hierro	
Casado	3	6	9
Concubinato		2	2
Divorciado		1	1
Soltero	4	22	26
Total general	7	31	38

Gráfico R4: Porcentaje de población de Distribuidora LUMOSA, S.A. según estado civil.



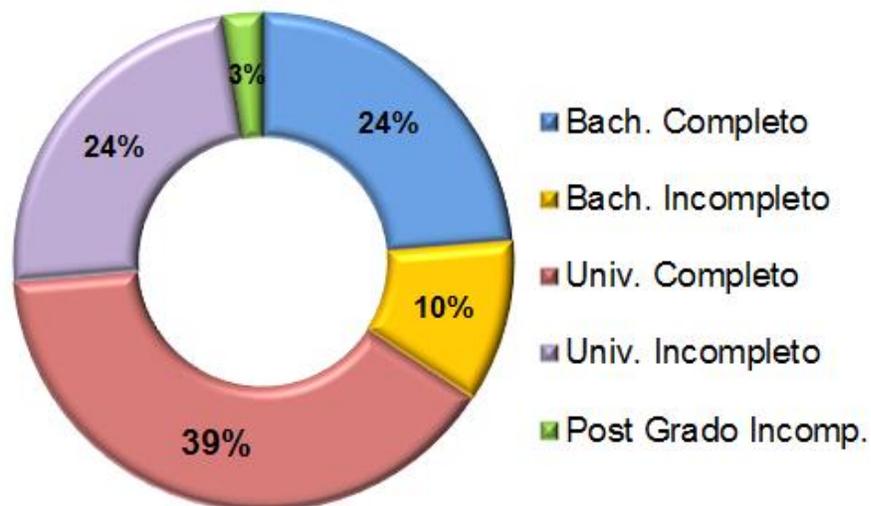
Para la variable estado civil la gran mayoría de los colaboradores de Distribuidora LUMOSA, S.A. son solteros, esto está vinculado con el rango de edad que evaluamos en el punto anterior.

5.2.1.5. Nivel Educativo más alto alcanzado.

Tabla R5: Características población de Distribuidora LUMOSA, S.A. según nivel educativo más alto alcanzado por sede de trabajo.

Nivel Educativo	Sede LUMOSA		Total general
	Las Mercedes	Puente Hierro	
Bachillerato Completo	2	7	9
Bachillerato Incompleto	1	3	4
Universitario Completo	4	11	15
Universitario Incompleto		9	9
Post Grado Incompleto		1	1
Total general	7	31	38

Gráfico R5.1: Porcentaje de población de Distribuidora LUMOSA, S.A. según nivel educativo más alto alcanzado.

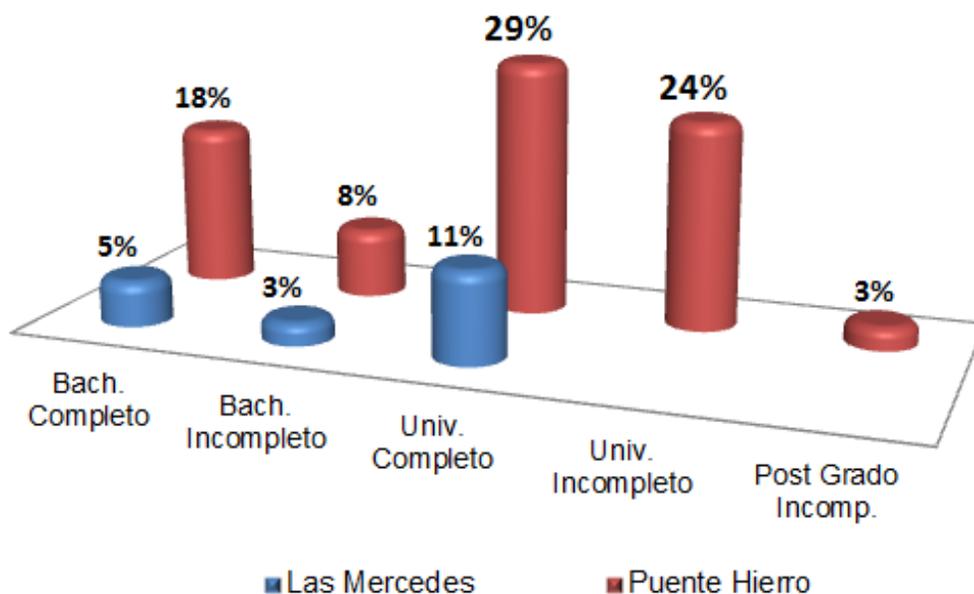


Para la variable nivel educativo más alto alcanzado el 39% de los colaboradores de Distribuidora LUMOSA poseen formación académica de nivel universitario completo, siendo éste el nivel más alto alcanzado y un 24% es universitario incompleto, es decir, el 63% de la población posee un

nivel académico superior al Bachillerato. Esto está directamente relacionado con el rango de edad y con el estado civil característico de la población.

Si a estos resultados incorporamos la proporción de colaboradores con nivel académico de Post-grado incompleto podemos concluir en base a los resultados obtenidos que el 66% de la población posee un formación académica de nivel superior y que el 90% de los colaboradores posee al menos el Bachillerato completo.

Gráfico R5.2: Porcentaje de población de Distribuidora LUMOSA, S.A. según nivel educativo más alto alcanzado por sede de trabajo.



Al relacionar las variables nivel educativo más alto alcanzado y sede de trabajo, se observa que el mayor porcentaje de colaboradores con nivel superior al Bachillerato se encuentra en la sede de Puente Hierro.

En la sede de Las Mercedes el nivel académico más alto alcanzado es el universitario completo.

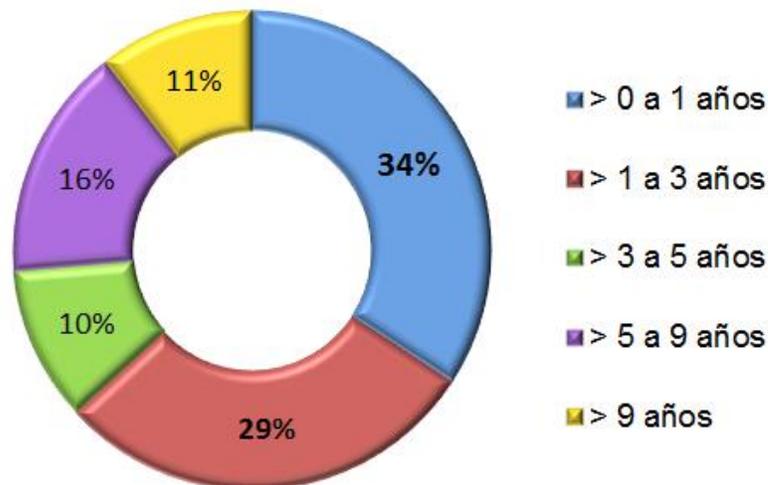
En ambas sedes la mayoría de los colaboradores poseen un nivel educativo superior al Bachillerato.

5.2.1.6. Antigüedad en la Empresa.

Tabla R6: Características población de Distribuidora LUMOSA, S.A. según antigüedad en la empresa y por sede de trabajo.

Rango de Antg.	Sede LUMOSA		Total general
	Las Mercedes	Puente Hierro	
> 0 a 1 años	1	12	13
> 1 a 3 años	3	8	11
> 3 a 5 años		4	4
> 5 a 9 años	2	4	6
> 9 años	1	3	4
Total general	7	31	38

Gráfico R6: Porcentaje de población de Distribuidora LUMOSA, S.A. según antigüedad en la empresa.



Para la variable antigüedad en la empresa los resultado arrojaron que el 34% tiene una antigüedad entre 0 y 1 año y un 29% tiene entre 1 y 3 años de antigüedad, es decir, el 63% de los colaboradores de Distribuidora LUMOSA, S.A. tiene menos de 3 años de antigüedad por lo que se puede inferir que existe un porcentaje importante de rotación de fluidez entre las admisiones y

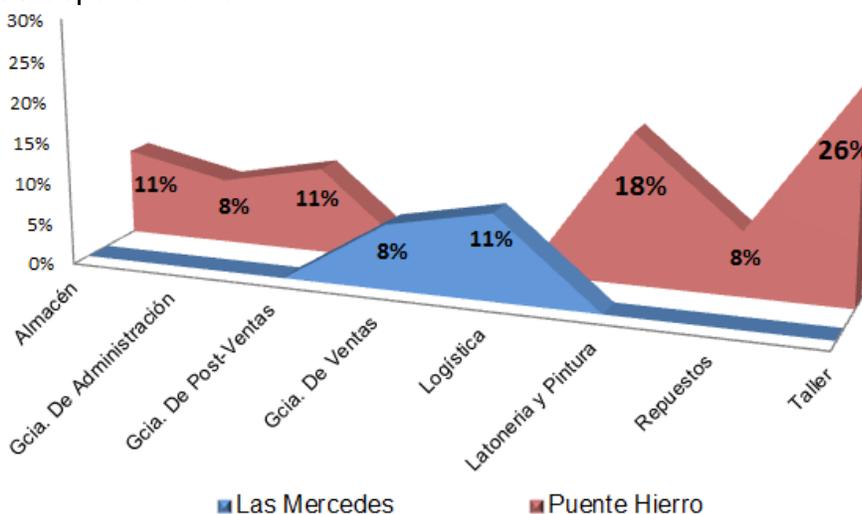
las desvinculaciones de personal, en relación al número medio de miembros de la empresa, en el transcurso de cierto tiempo.

5.2.1.7. Distribución por Gerencia / Departamento.

Tabla R7.1: Características población de Distribuidora LUMOSA, S.A. según gerencia / departamento y por sede de trabajo.

Gcía. / Dpto.	Sede LUMOSA		Total general
	Las Mercedes	Puente Hierro	
Almacén		4	4
Gcía. De Administración		3	3
Gcía. De Post-Ventas		4	4
Gcía. De Ventas	3		3
Logística	4		4
Latonería y Pintura		7	7
Repuestos		3	3
Taller Mecánico		10	10
Total general	7	31	38

Gráfico R7.1: Porcentaje de población de Distribuidora LUMOSA, S.A. según gerencia / departamento.



Al evaluar la variable gerencia / departamento, se obtuvo que la mayor proporción de los colaboradores (26%) se encuentran en el departamento de

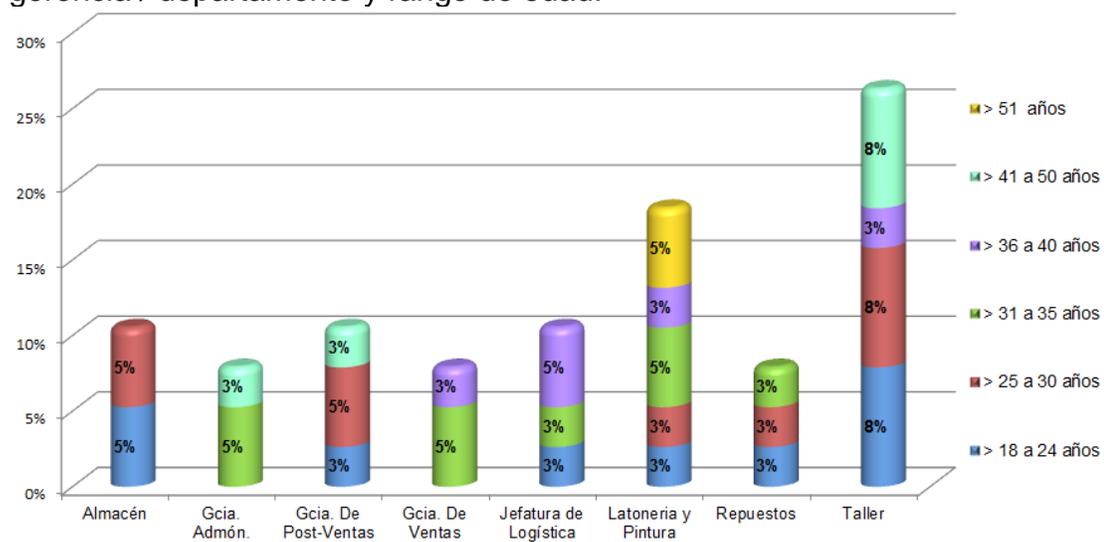
taller mecánico y un 18 % de los colaboradores en el área de latonería y pintura ambos departamentos ubicados en la sede de Puente Hierro.

El resto de los departamentos y gerencias poseen una cantidad similar de colaboradores que representan entre el 8% y el 11% de la población de Distribuidora LUMOSA, S.A.

Tabla R7.2: Características población de Distribuidora LUMOSA, S.A. según gerencia / departamento y rango de edad.

Gcía. / Dpto.	Rango de EDAD						Total general
	> 18 a 24 años	> 25 a 30 años	> 31 a 35 años	> 36 a 40 años	> 41 a 50 años	> 51 años	
Almacén	2	2					4
Gcía. Admón.			2		1		3
Gcía. De Post-Ventas	1	2			1		4
Gcía. De Ventas			2	1			3
Jefatura de Logística	1		1	2			4
Latonería y Pintura	1	1	2	1		2	7
Repuestos	1	1	1				3
Taller Mecánico	3	3		1	3		10
Total general	9	9	8	5	5	2	38

Gráfico R7.2: Porcentaje de población de Distribuidora LUMOSA, S.A. según gerencia / departamento y rango de edad.

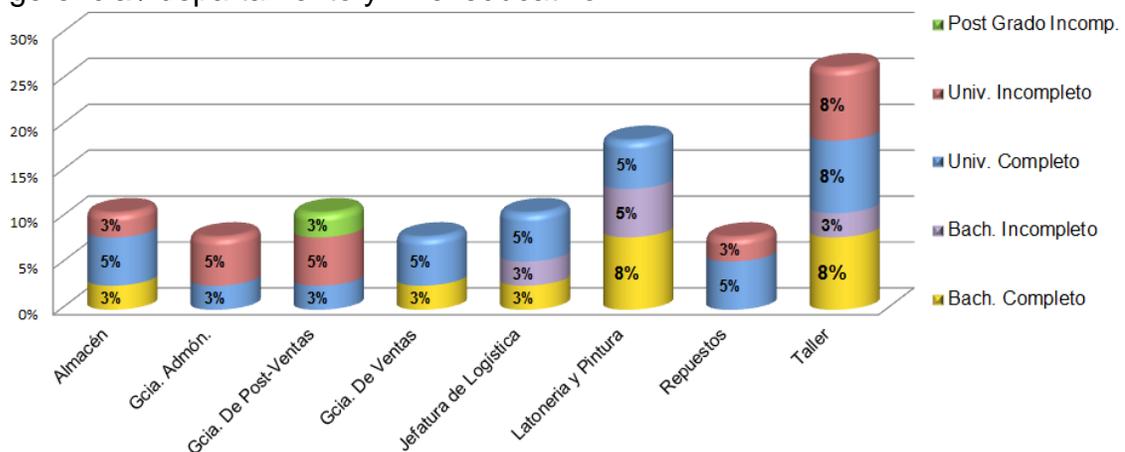


Relacionando las variables unidad organizativa y rango de edad, se obtuvo el departamento de taller mecánico y el departamento de latonería y pintura poseen colaboradores de todos los rangos de edad (desde los 18 hasta los 50 años de edad) en proporciones similares, infiriendo un equilibrio generacional entre los trabajadores. Mientras que en las gerencias de administración y la gerencia de ventas la población tiene entre 31 años de edad hasta 50 años de edad.

Tabla R7.3: Características población de Distribuidora LUMOSA, S.A. según gerencia / departamento y nivel educativo.

Gcía. / Dpto.	Nivel Educativo					Total general
	Bach. Incompleto	Bach. Completo	Univ. Completo	Univ. Incompleto	Post Grado Incomp.	
Almacén		1	2	1		4
Gcía. Admón.			1	2		3
Gcía. De Post-Ventas			1	2	1	4
Gcía. De Ventas		1	2			3
Jefatura de Logística	1	1	2			4
Latonería y Pintura	2	3	2			7
Repuestos			2	1		3
Taller Mecánico	1	3	3	3		10
Total general	4	9	15	9	1	38

Gráfico R7.3: Porcentaje de población de Distribuidora LUMOSA, S.A. según gerencia / departamento y nivel educativo.

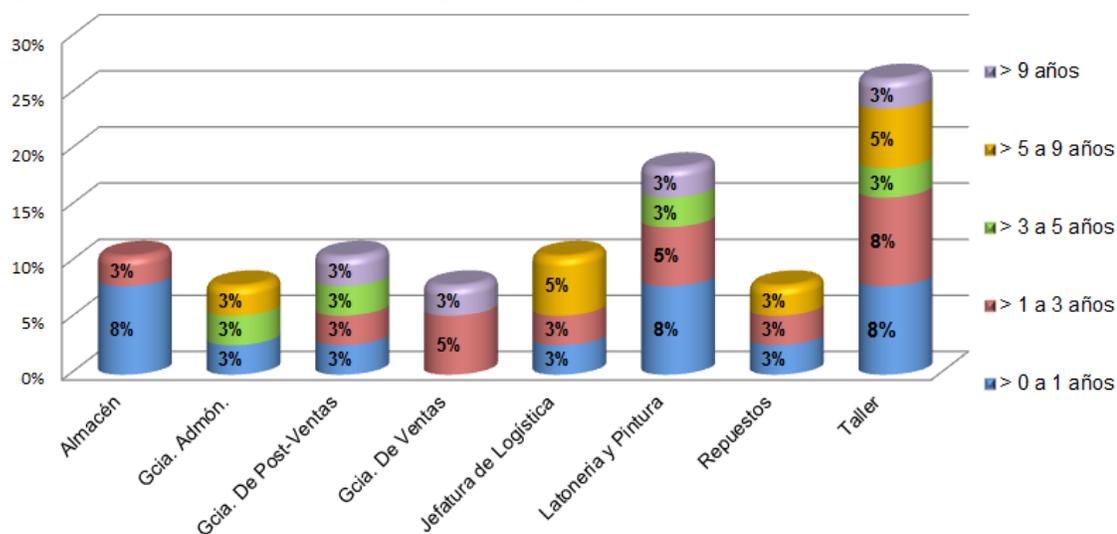


Al vincular gerencia / departamento y nivel educativo, los resultados reflejan que todos los departamentos / gerencia tiene al menos dos (2) colaboradores con nivel universitario completo. Solamente el departamento de latonería y pintura posee más colaboradores con un nivel entre bachillerato incompleto y bachillerato completo.

Tabla R7.4: Características población de Distribuidora LUMOSA, S.A. según gerencia / departamento y rango de antigüedad.

Gcía. / Dpto.	Rango de Antigüedad					Total general
	> 0 a 1 años	> 1 a 3 años	> 3 a 5 años	> 5 a 9 años	> 9 años	
Almacén	3	1				4
Gcía. Admón.	1		1	1		3
Gcía. De Post-Ventas	1	1	1		1	4
Gcía. De Ventas		2			1	3
Jefatura de Logística	1	1		2		4
Latonería y Pintura	3	2	1		1	7
Repuestos	1	1		1		3
Taller Mecánico	3	3	1	2	1	10
Total general	13	11	4	6	4	38

Gráfico R7.4: Porcentaje de población de Distribuidora LUMOSA, S.A. según gerencia / departamento y rango de antigüedad.



En la tabla y gráfico anterior ilustran que los departamentos de labor operativa de Distribuidora LUMOSA, S.A. como lo son almacén, latonería y pintura y taller mecánico son los que poseen mayor cantidad de colaboradores con antigüedad de cero (0) a un (1) año lo que indica que son los departamentos con mayor rotación de personal.

Asimismo se puede observar que las gerencias de post-ventas y ventas así como también los departamentos de latonería y pintura y taller mecánico son las áreas que tienen colaboradores con mayor antigüedad, es decir, con más de 9 años laborando en la empresa, pero en menor proporción en comparación con los otros rangos de edad en especial en comparación con los rangos entre cero (0) a tres (3) años de antigüedad.

5.2.2. Variable de estudio: Percepción del Clima Organizacional en Distribuidora LUMOSA, S.A. según el modelo de Litwin y Stringer (1968).

Luego de la aplicación del cuestionario de clima organizacional bajo el modelo de Litwin y Stringer (1968), se sistematizaron los datos obtenidos y a continuación se presenta los resultados.

Primero se mostrarán los resultados generales de la percepción de los colaboradores sobre el clima organizacional de Distribuidora LUMOSA, S.A., para luego presentar en detalle la percepción del clima por cada una de las variables demográficas y por cada una de las variables situacionales que se recogieron a través del cuestionario en la parte de datos básico del encuestado.

Es importante señalar que las respuestas de cada uno de los colaboradores fueron promediadas y valoradas en una escala que va desde “muy bueno” a “muy malo” según el puntaje obtenido, esta escala es producto de dividir el puntaje máximo de las respuestas que es cuatro (4) entre el rango de valorización de cinco (5) ítems que se detalla a continuación en la siguiente tabla:

Tabla 6: Valorización de la percepción del clima organizacional por rango de puntaje obtenido:

<i>Valorización Clima</i>	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
Rango puntaje	0 - 0.80	0.81 - 1.60	1.61 - 2.40	2.41 - 3.20	3.21 - 4

Los resultados se presentan a través de tablas y gráficos donde se mostrará:

- 1.- El puntaje total de percepción general del clima de Distribuidora LUMOSA, S.A.

2.- El puntaje total obtenido por cada dimensión del clima organizacional según el modelo de Litwin y Stringer (1968).

3.- El puntaje obtenido detallado de las gerencias y departamentos para cada una de las nueve (9) dimensiones del clima del modelo de estudio.

5.2.2.1. Análisis de la percepción general del clima de Distribuidora LUMOSA, S.A. según modelo de Litwin y Stringer (1968).

- Percepción general del clima:

Tabla R8.1: Resultado sobre la percepción general del clima de Distribuidora LUMOSA, S.A. por cada colaborador.

Sujeto	Puntaje Promedio Cuestionario	Percepción General del Clima	Sujeto	Puntaje Promedio Cuestionario	Percepción General del Clima
01	2.8	Bueno	20	3.1	Bueno
02	2.6	Bueno	21	2.7	Bueno
03	2.9	Bueno	22	2.8	Bueno
04	2.5	Bueno	23	2.6	Bueno
05	3.4	Muy Bueno	24	2.2	Regular
06	2.7	Bueno	25	2.38	Regular
07	2.3	Regular	26	2.7	Bueno
08	2.38	Regular	27	2.9	Bueno
09	2.6	Bueno	28	3.19	Bueno
10	2.5	Bueno	29	3.0	Bueno
11	2.4	Regular	30	3.0	Bueno
12	2.9	Bueno	31	2.1	Regular
13	2.6	Bueno	32	3.1	Bueno
14	2.7	Bueno	33	3.3	Muy Bueno
15	2.5	Bueno	34	3.3	Muy Bueno
16	3.2	Bueno	35	2.8	Bueno
17	2.7	Bueno	36	2.7	Bueno
18	3.15	Bueno	37	2.9	Bueno
19	2.9	Bueno	38	3.4	Muy Bueno
Percepción general del Clima de D. LUMOSA			2.8	Bueno	

Escala	Valorización
0.00 - 0.80	Muy Malo
0.80 - 1.60	Malo
1.60 - 2.40	Regular
2.40 - 3.20	Bueno
3.20 - 4.00	Muy Bueno

Tabla R8.2: Cantidad de sujetos por escala de valorización del clima de Distribuidora LUMOSA, S.A.

<i>Valorización Clima</i>	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno	Total general
N° Sujetos	0	0	6	27	5	38
%	0%	0%	16%	71%	13%	100%

La Tabla R8.1 muestra el puntaje promedio obtenido por cada uno de los colaboradores o sujetos a quienes se les aplicó el cuestionario de clima. Según estos resultados se observa que el puntaje total de la percepción del clima de Distribuidora LUMOSA, S.A. fue valorado con un valor de 2.8, lo que califica en términos generales al clima de esta organización como “bueno” según la escala.

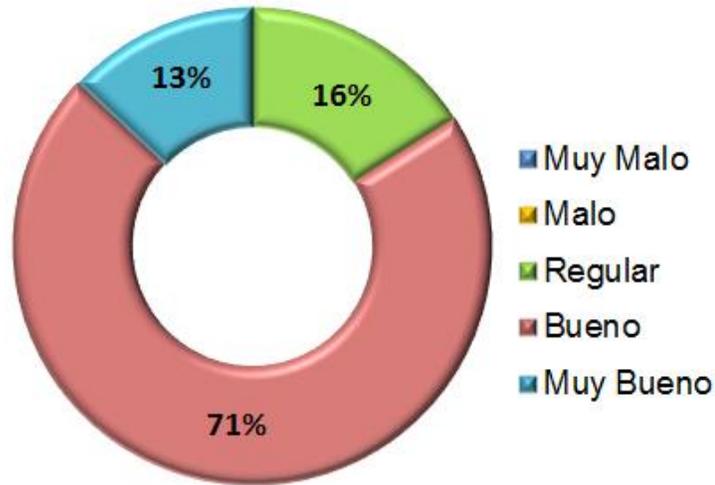
Al detallar la frecuencia de cada uno de los ítems de la escala de percepción general del clima (Tabla R8.2) con el número de sujetos encuestados, observamos que la mayor cantidad de colaboradores califican el clima de Distribuidora LUMOSA, S.A. como “bueno”, siendo porcentualmente hablando un 71% de los colaboradores.

De la misma forma se visualiza que un 16% de los colaboradores perciben el clima de la organización como “regular” y un 13% lo perciben como “muy bueno”.

Tanto en la Tabla R8.1 y R8.2 se puede advertir que ningún colaborador califica el clima de Distribuidora LUMOSA, S.A. ni como “muy malo” ni como “malo”, por lo que la media de la población de esta organización califica el clima como “bueno”.

A continuación se muestra gráficamente la proporción de colaboradores que calificaron el clima según la escala de valorización de percepción del clima.

Gráfico R8: Porcentaje de sujetos por escala de valorización de percepción general del clima de Distribuidora LUMOSA, S.A.



El gráfico anterior muestra que en términos generales el clima organizacional de Distribuidora LUMOSA, S.A. es percibido en mayor proporción como “bueno” y por otro lado es una minoría quienes califican el clima como “muy bueno” y como “regular”.

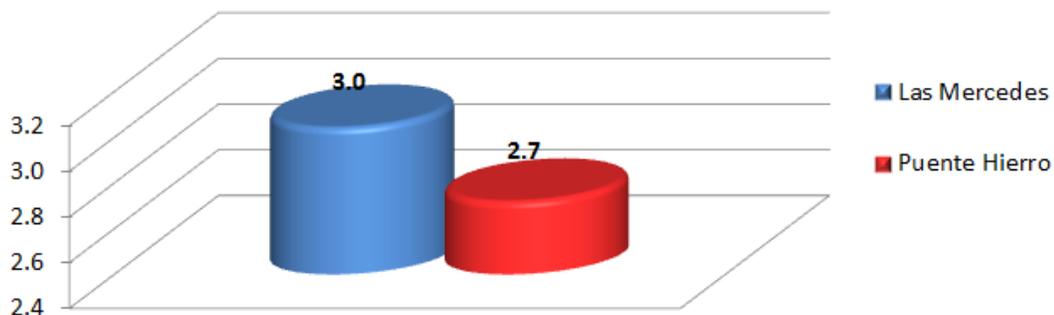
- Percepción general del clima por sucursal:

Tabla R9: Resultado sobre la percepción general del clima de Distribuidora LUMOSA, S.A. por sucursal.

Sucursal	N. Sujetos	Puntaje Promedio Cuestionario	Percepción General del Clima	% por Sede LUMOSA
<i>Las Mercedes</i>	7	3.0	Bueno	18%
<i>Puente Hierro</i>	31	2.7	Bueno	82%
Total general	38	2.8	Bueno	100%

Los resultados anteriores reflejados en la tabla R9 indican que el puntaje total de la percepción del clima de Distribuidora LUMOSA, S.A. es valorado como “bueno”, manifestando diferencias mínimas de percepción en base a la escala según sede de trabajo.

Gráfico R9: Calificación general del clima de Distribuidora LUMOSA, S.A. por sucursal.



En el gráfico se aprecia que los colaboradores de la Sucursal Las Mercedes califican mejor el clima de Distribuidora LUMOSA, S.A. en comparación con la sucursal Puente Hierro cuyo puntaje pese a ser también “bueno”, está por debajo de la media general.

Estos resultados nos permiten concluir que la sede de trabajo no es una variable situacional que influya de manera importante en la percepción del clima de los colaboradores de Distribuidora LUMOSA, S.A.

- Percepción general del clima por sexo:

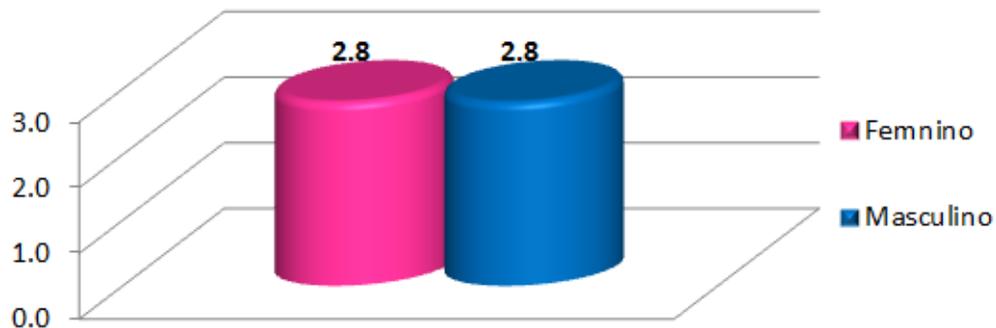
Tabla R10: Resultado sobre la percepción general del clima de Distribuidora LUMOSA, S.A. por sexo.

Sexo	N. Sujetos	Puntaje Promedio Cuestionario	Percepción General del Clima	% por Sede LUMOSA
<i>Femnino</i>	10	2.8	Bueno	26%
<i>Masculino</i>	28	2.8	Bueno	74%
Total general	38	2.8	Bueno	100%

Al evaluar los resultados del cuestionario aplicado por la variable sexo encontramos que tanto los colaboradores del género masculino como los colaboradores del género femenino evaluaron el clima de Distribuidora

LUMOSA, S.A. como “bueno” y el puntaje obtenido para ambos casos es exactamente igual a la media general que es 2.8.

Gráfico R10: Calificación general del clima de Distribuidora LUMOSA, S.A. por sexo.



El gráfico anterior muestra que no hay diferencia en la percepción por sexo del clima organizacional de Distribuidora LUMOSA, S.A. siendo calificado para ambos géneros como “bueno”.

Dicho lo anterior el sexo no es una variable demográfica que esté influyendo en la percepción del clima de los colaboradores de Distribuidora LUMOSA, S.A.

- Percepción general del clima por edad:

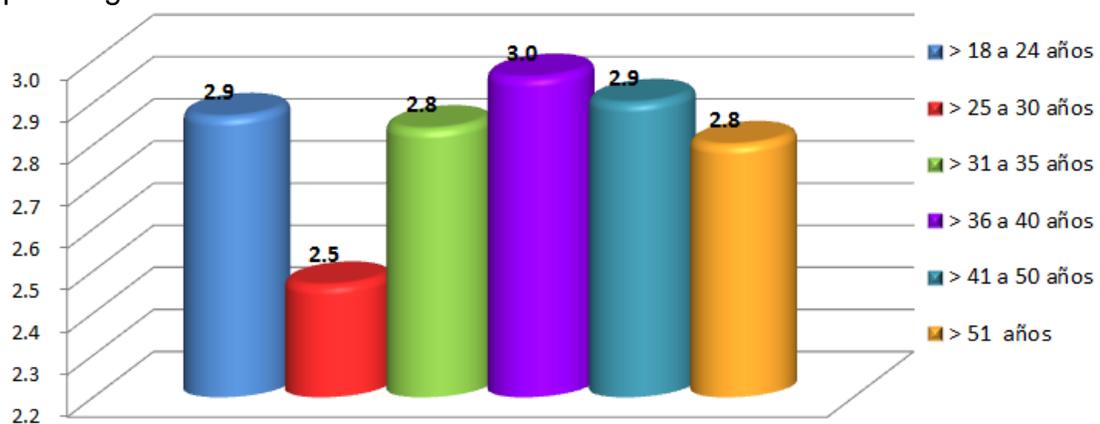
Tabla R11: Resultado sobre la percepción general del clima de Distribuidora LUMOSA, S.A. por rango de edad.

Rango de Edad	N. Sujetos	Puntaje Promedio Cuestionario	Percepción General del Clima	% por Rango de Edad
> 18 a 24 años	9	2.9	Bueno	24%
> 25 a 30 años	9	2.5	Bueno	24%
> 31 a 35 años	8	2.8	Bueno	21%
> 36 a 40 años	5	3.0	Bueno	13%
> 41 a 50 años	5	2.9	Bueno	13%
> 51 años	2	2.8	Bueno	5%
Total general	38	2.8	Bueno	100%

En la tabla R11 se observa que los colaboradores entre 18 años de edad y más de 51 años de edad calificaron como “bueno” el clima organizacional, es decir, que la evaluación de los resultados por rangos de edad califica el clima de Distribuidora LUMOSA, S.A. como “bueno”.

Dentro de la escala de valorización de la percepción del clima encontramos que para el rango de edad comprendido entre 21 años y 30 años se obtuvo un puntaje por debajo de la media de la percepción general aunque igualmente este dato numérico indica que el clima es “bueno”.

Gráfico R11: Calificación general del clima de Distribuidora LUMOSA, S.A. por rango de edad.



El gráfico anterior muestra que la mayoría de los colaboradores califican el clima de Distribuidora LUMOSA, S.A. como “bueno” y por encima de la media general siendo muy leve la diferencia.

El rango de edad que mejor valoriza el clima de la Empresa se encuentra en los colaboradores cuyas edades se sitúan entre 36 años y 40 años de edad. Y el rango que valoriza en menor puntaje en comparación con el resto son los colaboradores que se sitúan entre los 25 y 30 años de edad.

De lo anterior se desprende que el rango de edad no es una variable demográfica que incida de manera importante sobre la percepción que tienen los colaboradores de Distribuidora LUMOSA, S.A. sobre el clima laboral.

- Percepción general del clima por estado civil:

Tabla R12: Resultado sobre la percepción general del clima de Distribuidora LUMOSA, S.A. por estado civil.

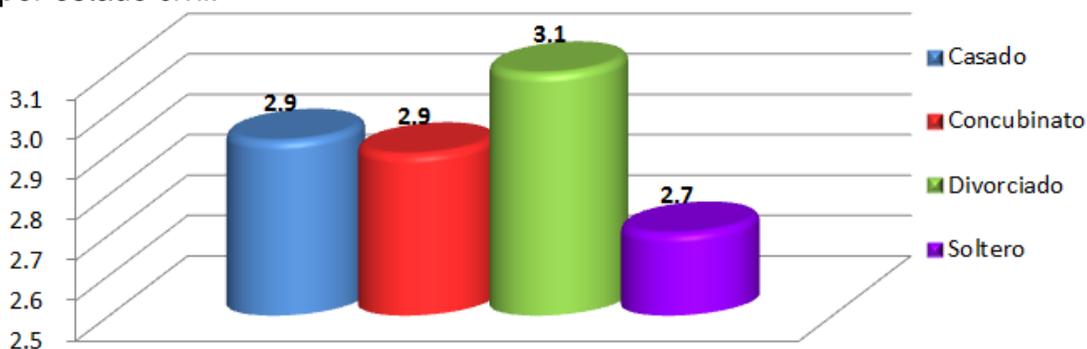
Estado Civil	N. Sujetos	Puntaje Promedio Cuestionario	Percepción General del Clima	% por Rango de Edad
Casado	9	2.9	Bueno	24%
Concubinato	2	2.9	Bueno	5%
Divorciado	1	3.1	Bueno	3%
Soltero	26	2.7	Bueno	68%
Total general	38	2.8	Bueno	100%

La tabla anterior indica que al tomar en cuenta el estado civil de los colaboradores de Distribuidora LUMOSA, S.A. los colaboradores “solteros” que son la mayor proporción, calificaron con menor puntaje el clima laboral, mientras que los colaboradores divorciados valorizaron mejor el clima.

Llama la atención que los colaboradores con pareja estable bien bajo la figura del concubinato o bien bajo la formalidad del matrimonio califican el clima por encima del puntaje promedio general, siendo estos valores similares entre sí.

A continuación se muestra gráfico de la calificación del en base al estado civil de los colaboradores de Distribuidora LUMOSA, S.A.

Gráfico R12: Calificación general del clima de Distribuidora LUMOSA, S.A. por estado civil.



En el gráfico se aprecia que los colaboradores con estado civil solteros otorgan un menor puntaje a la percepción del clima organizacional de Distribuidora LUMOSA, S.A. dentro de la escala de valorización “bueno” en comparación con el resto de los trabajadores.

En términos generales para todos los estados civiles la valorización de la percepción del clima laboral está por encima del valor promedio general, por lo que podemos concluir que el estado civil no es un factor demográfico que influya en la percepción del clima laboral de Distribuidora LUMOSA, S.A.

- Percepción general del clima por nivel educativo más alto alcanzado:

Tabla R13: Resultado sobre la percepción general del clima de Distribuidora LUMOSA, S.A. por nivel educativo más alto alcanzado.

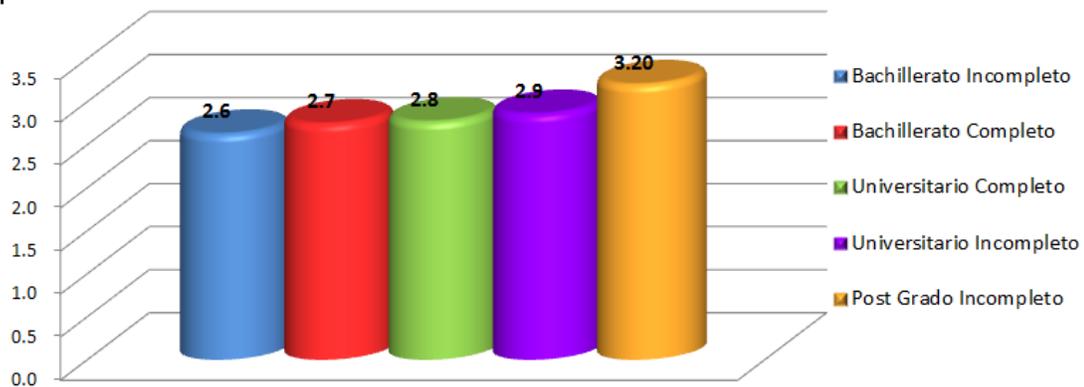
Nivel Educativo	N. Sujetos	Puntaje Promedio Cuestionario	Percepción General del Clima	% por Rango de Edad
Bachillerato Incompleto	4	2.6	Bueno	11%
Bachillerato Completo	9	2.7	Bueno	24%
Universitario Completo	15	2.8	Bueno	39%
Universitario Incompleto	9	2.9	Bueno	24%
Post Grado Incompleto	1	3.20	Bueno	3%
Total general	38	2.8	Bueno	100%

La tabla anterior muestra que independientemente del nivel educativo más alto alcanzado por los colaboradores de Distribuidora LUMOSA, S.A. valorizan en términos generales el clima organizacional como “bueno”.

Cabe resaltar que el puntaje obtenido para cada nivel educativo está por encima del puntaje promedio general de calificación del clima laboral.

El puntaje obtenido y las diferencias entre cada nivel educativo reflejan que hay una relación directa aunque no significativa entre el nivel educativo y la percepción del clima laboral, ya que el menor puntaje obtenido se sitúa en el nivel educativo más bajo “bachillerato incompleto” y el puntaje más alto obtenido se sitúa en el nivel educativo “post grado incompleto”.

Gráfico R13: Calificación general del clima de Distribuidora LUMOSA, S.A. por nivel educativo más alto alcanzado.



El gráfico anterior muestra que no hay diferencia significativa en la percepción del clima organizacional de Distribuidora LUMOSA, S.A. debido al nivel educativo más alto que posean los colaboradores.

Igualmente resalta que el puntaje es mayor en la medida que el nivel educativo de los colaboradores es superior y esta calificación obtenida supera el puntaje promedio general del clima laboral.

Dado a estos resultados se puede concluir que el nivel educativo no es una variable demográfica relevante en la percepción del clima de parte de los colaboradores de Distribuidora LUMOSA, S.A.

- Percepción general del clima por rango de antigüedad en la empresa:

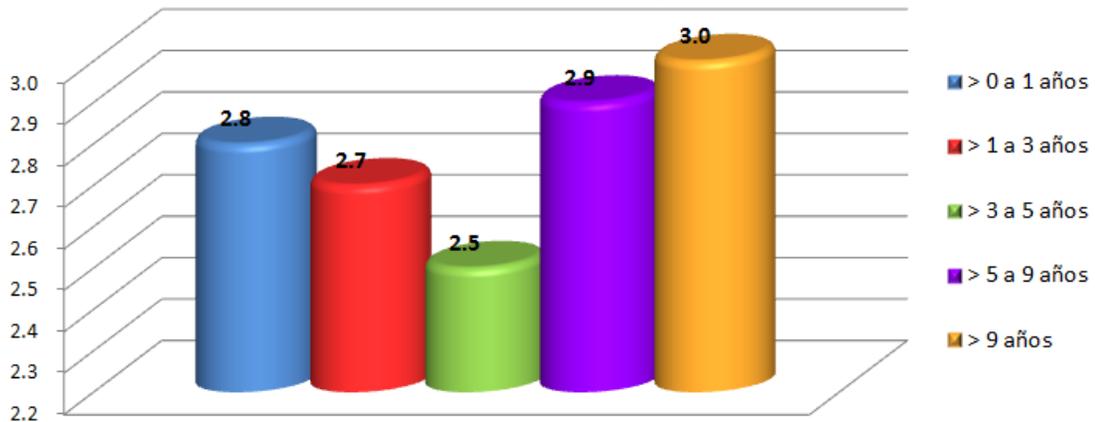
Tabla R14: Resultado sobre la percepción general del clima de Distribuidora LUMOSA, S.A. por rango de antigüedad.

Rango de Antg.	N. Sujetos	Puntaje Promedio Cuestionario	Percepción General del Clima	% por Rango de Edad
> 0 a 1 años	13	2.8	Bueno	34%
> 1 a 3 años	11	2.7	Bueno	29%
> 3 a 5 años	4	2.5	Bueno	11%
> 5 a 9 años	6	2.9	Bueno	16%
> 9 años	4	3.0	Bueno	11%
Total general	38	2.8	Bueno	18%

La tabla anterior expresa según los resultados obtenidos tras la aplicación del instrumento que para todos los rangos de antigüedad de los colaboradores de Distribuidora LUMOSA, S.A., el clima es percibido como “bueno”. Sin embargo los rangos de antigüedad que aun calificando como “bueno” el clima obtuvieron un resultado por debajo del promedio general de la empresa son los rangos de antigüedad entre 3 y 5 años y entre 1 a 3 años de antigüedad.

El rango de edad que valoró con mayor puntuación el clima de la organización es el de aquellos colaboradores con más de 9 años de antigüedad.

Gráfico R14: Porcentaje de colaboradores y calificación general del clima de Distribuidora LUMOSA, S.A. por rango de antigüedad.



Gráficamente los resultados obtenidos demuestran que los colaboradores con rango de antigüedad mayor de 5 años calificaron el clima de Distribuidora LUMOSA, S.A. como “bueno” y por encima de la media general de la organización mientras que los trabajadores entre 3 años y 5 años de antigüedad calificaron el clima por debajo de la media general aunque según escala la valorización del clima es de “bueno”.

Dicho lo anterior se puede considerar el rango de antigüedad de los colaboradores en la organización es una variable situacional que influye de manera significativa en la percepción de los colaboradores del clima laboral donde prestan servicio.

- Percepción general del clima por gerencia / departamento:

A continuación se muestra los resultados generales del clima organizacional en Distribuidora LUMOSA, S.A. por gerencia / departamento para evaluar cual unidad organizativa es más susceptible a la mejora.

Tabla R15.1: Resultado sobre la percepción general del clima de Distribuidora LUMOSA, S.A. por gerencia / departamento.

Gcia. / Dpto.	N. Sujetos	Puntaje Promedio Cuestionario	Percepción General del Clima	% por Dpto./Gcia.
Almacén	4	2.8	Bueno	11%
Gcia. Admón.	3	2.6	Bueno	8%
Gcia. De Post-Ventas	4	2.7	Bueno	11%
Gcia. De Ventas	3	3.1	Bueno	8%
Jefatura de Logística	4	3.0	Bueno	11%
Latonería y Pintura	7	2.8	Bueno	18%
Repuestos	3	2.36	Regular	8%
Taller M.	10	2.8	Bueno	26%
Total general	38	2.8	Bueno	100%

Tabla R15.2: Número de gerencias / departamentos por escala de valoración del clima de Distribuidora LUMOSA, S.A.

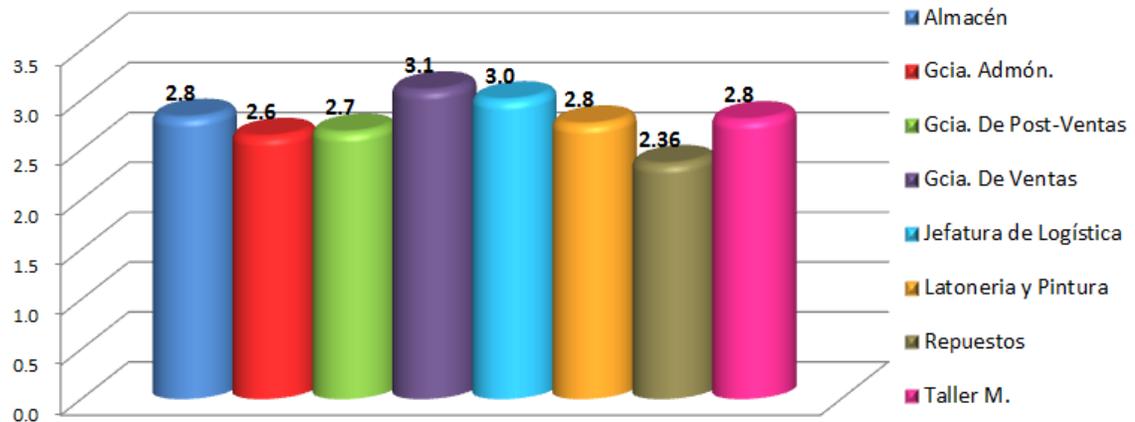
Valorización Clima	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno	Total general
Nº Gcia. / Dpto.	0	0	1	7	0	8
%	0%	0%	13%	88%	0%	100%

El resultado de la tabla R15.1 refleja que el departamento de repuestos fue el área de trabajo que calificó como “regular” el clima de Distribuidora LUMOSA, S.A., mientras que el resto de los departamentos valorizaron el clima como “bueno”. No obstante dentro de las gerencias / departamentos que perciben el clima de la empresa como “bueno” tenemos que la gerencia de administración y la gerencia de post ventas obtuvieron un puntaje por debajo de la media general de toda la empresa que fue de 2.8 y que dentro de la escala es una calificación de “bueno”.

El resultado de la tabla R15.2 replica que la mayoría de las gerencias / departamentos (88%) consideraron para el momento que se aplicó el

cuestionario que el clima de Distribuidora LUMOSA, S.A. es “bueno”; siendo un solo departamento (Repuestos) el que percibe el clima como “regular”.

Gráfico R15: Calificación general del clima de Distribuidora LUMOSA, S.A. por gerencia / departamento.



El gráfico anterior muestra que las gerencias / departamentos que obtuvieron un puntaje por debajo del puntaje promedio de la percepción general del clima de Distribuidora LUMOSA, S.A. son la gerencia de post ventas, la gerencia de administración y el departamento de repuestos, siendo éste último el que obtuvo el puntaje más bajo calificando el clima en términos generales como “regular”.

Pese a que la mayoría de las gerencias / departamentos califican como “bueno” el clima laboral, la existencia de diferencias significativas en al menos una de ellas podemos considerar que la gerencia / departamento es un factor situacional que incide de manera importante en la percepción de los colaboradores de Distribuidora LUMOSA, S.A. sobre el clima organizacional en el que se desenvuelven día a día.

5.2.2.2. Análisis por cada dimensión del clima organizacional y los respectivos indicadores según modelo de Litwin y Stringer (1968) en Distribuidora LUMOSA, S.A.

A continuación detallaremos los resultados obtenidos a través del cuestionario de clima organizacional bajo el modelo de Litwin y Stringer (1968), por cada dimensión y sus respectivos indicadores.

Esto con la finalidad de vislumbrar cuál dimensión posee más debilidad y sobre la cual se pueda ejercer estrategias de mejoras y cuál dimensión se encuentra más fortalecida según la percepción de los colaboradores de Distribuidora LUMOSA, S.A. para reafirmar y reforzar las prácticas que actualmente ejecuta la organización.

A. Análisis general por cada dimensión del clima organizacional según modelo de Litwin y Stringer (1968)

Tabla R16: Resultado sobre la percepción general del clima de Distribuidora LUMOSA, S.A. por cada dimensión del modelo de Litwin y Stringer (1968).

Dimensiones del Clima Org.	Puntaje Promedio Cuestionario	Valorización por Dimensión
Estructura	2.9	Bueno
Responsabilidad	2.8	Bueno
Recompensa	2.5	Bueno
Desafío / Riesgo	2.6	Bueno
Relaciones	3.1	Bueno
Cooperación	2.8	Bueno
Estándares de desempeño	2.7	Bueno
Conflicto	2.8	Bueno
Identidad	3.0	Bueno
Total general	2.8	Bueno

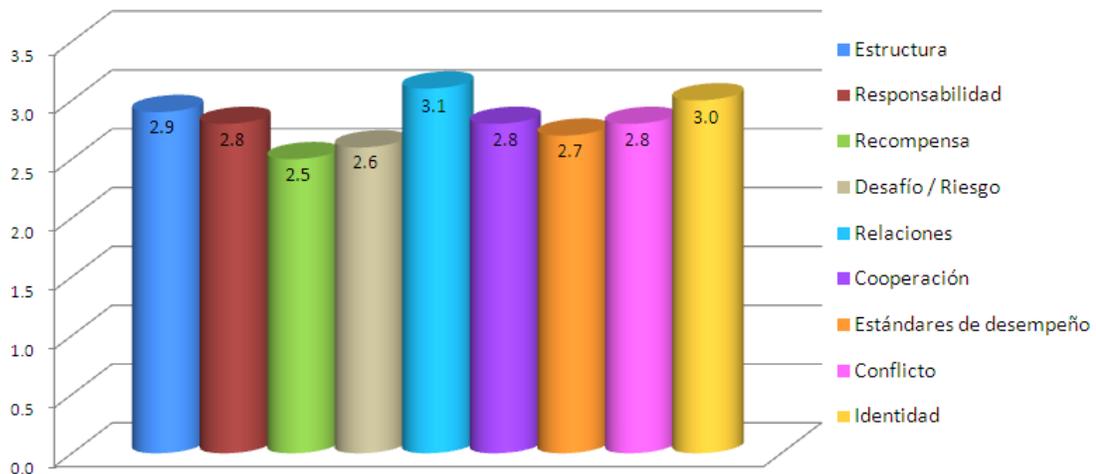
Escala puntaje	Valorización
0.00 - 0.80	Muy Malo
0.80 - 1.60	Malo
1.60 - 2.40	Regular
2.40 - 3.20	Bueno
3.20 - 4.00	Muy Bueno

Los resultados anteriores reflejados en la tabla R16 indican que el puntaje total de la percepción del clima de Distribuidora LUMOSA, S.A. para cada una de las dimensiones del modelo de Litwin y Stringer (1968) son valorados como “bueno”, siendo la dimensión recompensa descrita por los autores como “la percepción que tiene un individuo de ser recompensado por un trabajo bien hecho” citado por (Fernández y Gurley, 2003, p32), es la dimensión calificada con el menor puntaje.

Por otra parte, la dimensión mejor valorada es la dimensión relaciones, definida por de Litwin y Stringer (1968) como “el sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de un ambiente de trabajo grato, de buenas relaciones entre ellos y la prevalencia de grupos sociales amistosos.”

En este sentido, la dimensión Recompensa es la dimensión que posee oportunidades de mejora y Relaciones es la dimensión sobre la cual Distribuidora LUMOSA, S.A. deberá reforzar y mantener las prácticas existentes.

Gráfico R16: Calificación general del clima de Distribuidora LUMOSA, S.A. por cada dimensión del modelo de Litwin y Stringer (1968).



La gráfica anterior muestra el puntaje obtenido en cada una de las dimensiones del clima organizacional según modelo de Litwin y Stringer (1968) donde se expresa que la dimensión mejor valorada es la dimensión Relaciones y la dimensión con menor puntaje aunque valorada como “buena” es la dimensión recompensa.

B. Análisis general por indicadores de cada dimensión del clima organizacional según modelo de Litwin y Stringer (1968).

Tabla R17: Resultado general sobre la percepción por cada indicador de las dimensiones del clima del modelo de Litwin y Stringer (1968).

Dimensiones	Puntaje promedio general cuestionario de Litwin y Stringer (1968) por Dimensiones e Indicadores									Total general	Valorización por Indicador	
	01	02	03	04	05	06	07	08	09			
Indicadores	Estructura	Responsabilidad	Recompensa	Desafío / Riesgo	Relaciones	Cooperación	Estándares de desempeño	Conflicto	Identidad			
01	Definición de las tareas, obligaciones y políticas	2.6									2.6	Bueno
02	Niveles de Toma de Decisión	2.8									2.8	Bueno
03	Cumplimiento de las Reglas y Procedimiento	3.3									3.3	Muy Bueno
04	Compromiso de los trabajadores con sus obligaciones y tareas		2.4								2.4	Bueno
05	Estándares de Excelencia		3.5								3.5	Muy Bueno
06	Grado de Flexibilidad		2.7								2.7	Bueno
07	Incentivos			2.5							2.5	Bueno
08	Sanción, castigo			2.6							2.6	Bueno
09	Promoción			2.6							2.6	Bueno
10	Reconocimiento			2.1							2.1	Regular
11	Cálculo de Toma de decisiones				2.4						2.36	Regular
12	Reto que se pone el trabajador				2.8						2.8	Bueno
13	Buenas relaciones con los grupos de trabajo					3.1					3.1	Bueno
14	Compañerismo, Ayuda mutua entre los integrantes						2.8				2.8	Bueno
15	Definición de los estándares de desempeño y las expectativas de actuación de los empleados en la organización							2.2			2.2	Regular
16	Niveles de Desempeño							3.3			3.3	Muy Bueno
17	Efectividad en la integración dentro de la organización								2.9		2.9	Bueno
18	Grado de tolerancia de diversas opiniones								2.7		2.7	Bueno
19	Grado de identificación									3.0	3.0	Bueno
20	Importancia del nivel de lealtad hacia las normas y metas organizacionales									3.1	3.1	Bueno
Total prom. general		2.9	2.9	2.5	2.6	3.1	2.8	2.7	2.8	3.0	2.8	Bueno

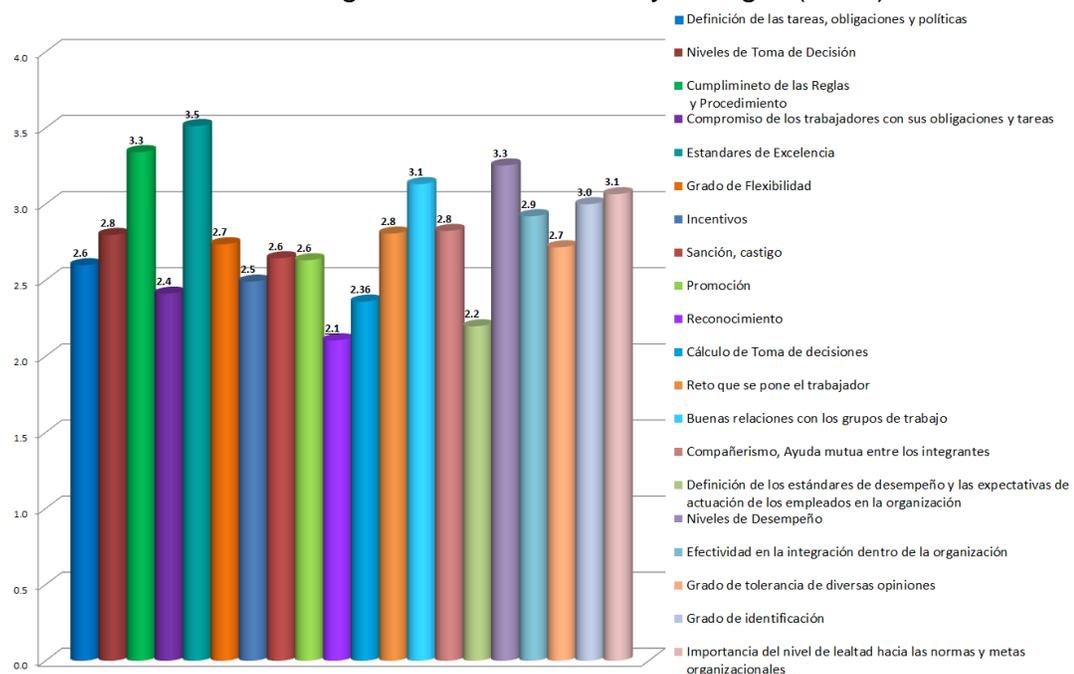
La tabla anterior recoge de manera completa el puntaje general adjudicado por los colaboradores de Distribuidora LUMOSA, S.A. cada indicador según cada una de las dimensiones del clima organizacional bajo el modelo de Litwin y Stringer (1968), observándose el indicador con el menor puntaje y calificado por los colaboradores como “regular” es el Reconocimiento,

definido como “acción de distinguir a una persona o cosa entre las demás como consecuencia de sus características y rasgos” (Desde definición ABC: <http://www.definicionabc.com/>). Este indicador coincide en la dimensión del modelos de Litwin y Stringer (1968) que obtuvo el puntaje más bajo entre las demás dimensiones del mismo modelo.

Otro indicador que en términos generales también fue calificado como “regular” es el referido a los estándares de desempeño y las expectativas de actuación de los empleados en la organización de la dimensión del clima Estándares de desempeño, dimensión que en términos generales fue valorada como “buena”.

Adicionalmente la tabla R17 expresa que el indicador mejor calificado está relacionado con la dimensión Responsabilidad y es el relacionado con los Estándares de Excelencia, valorada por los colaboradores como “muy bueno”.

Gráfico R17: Calificación sobre la percepción por cada indicador de las dimensiones del clima según modelo de Litwin y Stringer (1968).



En la gráfica se observa la calificación otorgada por los colaboradores a cada uno de los indicadores por cada dimensión del clima organizacional de los autores Litwin y Stringer (1968), resaltando el indicador Estándares de Excelencia con la mayor valorización de 3.5 puntos y el indicador menos valorizado el reconocimiento con 2.1 puntos.

5.2.2.2.1. Análisis por cada indicador de la dimensión Estructura según modelo de Litwin y Stringer (1968).

Tabla R18: Resultado de cada indicador de la dimensión estructura del modelo de Litwin y Stringer (1968).

Indicador	Puntuación Indicador D. Estructura	Valorización
Definición de las tareas, obligaciones y políticas	2.6	Bueno
Niveles de Toma de Decisión	2.8	Bueno
Cumplimiento de las Reglas y Procedimiento	3.3	Muy Bueno
Total general	2.9	Bueno

Escala	Valorización
0.00 - 0.80	Muy Malo
0.80 - 1.60	Malo
1.60 - 2.40	Regular
2.40 - 3.20	Bueno
3.20 - 4.00	Muy Bueno

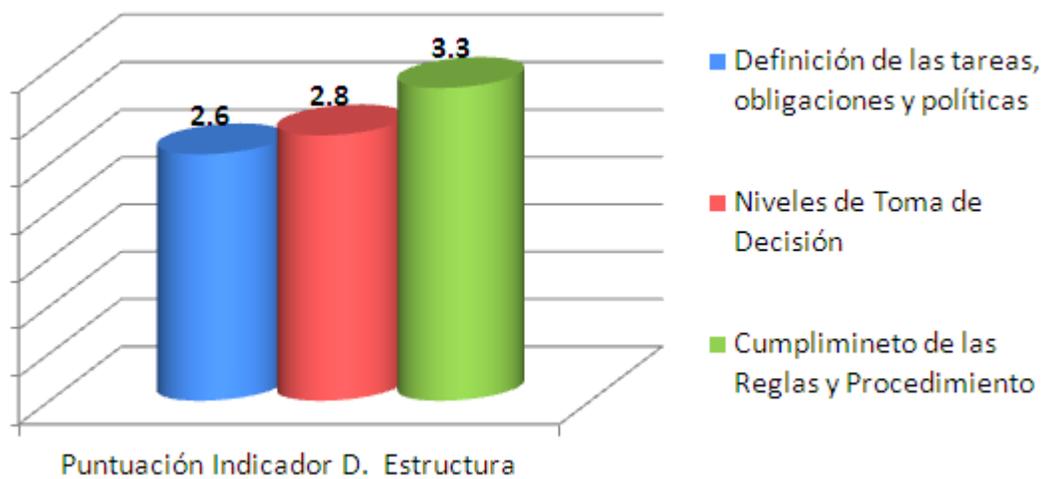
Tomando en cuenta que los autores Litwin y Stringer (1968) consideran que la dimensión estructura en una organización enfoca el sentimiento que tienen los empleados acerca de las reglas, regulaciones, procedimientos y restricciones en el grupo a que se ven enfrentados para el desempeño de su labor. La tabla anterior refleja no sólo que la dimensión fue valorada como “buena” con un puntaje superior al promedio general de valorización del clima organizacional de Distribuidora LUMOSA S.A. sino que también todos los indicadores de esta dimensión fueron valoradas como “buenas”.

El indicador calificado por sus colaboradores como “muy bueno”, con un puntaje de 3.3 es el relacionado con el cumplimiento de las reglas y procedimientos. Asimismo el indicador con menos calificación y con

oportunidad de mejora es el relacionado con definición de las tareas, obligaciones y políticas.

El indicador relacionado con los niveles de toma de decisión obtuvo una calificación igual al promedio general de valorización del clima organizacional que es de 2.8 puntos.

Gráfico R18: Calificación de cada indicador de la dimensión estructura del modelo de Litwin y Stringer (1968).



En el gráfico anterior muestra la puntuación otorgada por los colaboradores de Distribuidora LUMOSA, S.A. para cada indicador de la dimensión estructura del modelo de Litwin y Stringer (1968).

En relación con la definición de las tareas, obligaciones y políticas fijadas por Distribuidora LUMOSA, S.A. se precisa que existe confusión, solapamientos o desconocimiento sobre los métodos y procedimientos de algunas actividades, dado a ser el indicador menor evaluado..

5.2.2.2.2. Análisis por cada indicador de la dimensión Responsabilidad según modelo de Litwin y Stringer (1968).

Tabla R19: Resultado de cada indicador de la dimensión responsabilidad del modelo de Litwin y Stringer (1968).

Indicador	Puntuación Indicador D. Responsabilidad	Valorización	Escala	Valorización
Compromiso de los trabajadores con sus obligaciones y tareas	2.4	Bueno	0.00 - 0.80	Muy Malo
Estandares de Excelencia	3.5	Muy Bueno	0.80 - 1.60	Malo
Grado de Flexibilidad	2.7	Bueno	1.60 - 2.40	Regular
Total general	2.9	Bueno	2.40 - 3.20	Bueno
			3.20 - 4.00	Muy Bueno

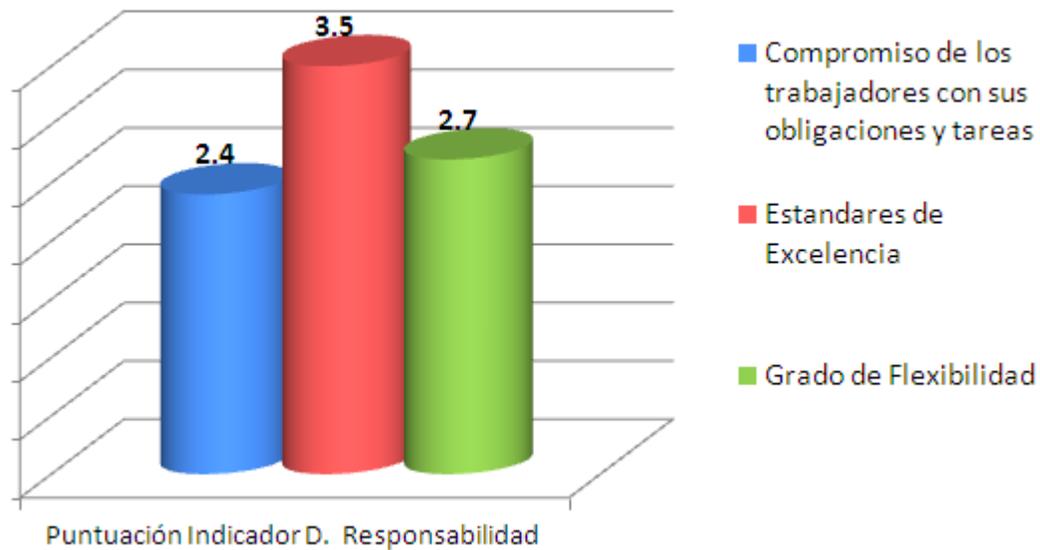
Para Litwin y Stringer (1968) la dimensión del clima responsabilidad es definida como el grado de compromiso que tiene el miembro de la organización con el trabajo a realizar. Se refiere al sentimiento que tiene el individuo de ser su propio jefe, tomar decisiones por sí solo y la idea de autonomía en el trabajo.

Bajo esta definición los resultados del cuestionario en Distribuidora LUMOSA, S.A. expresan que los colaboradores la valorizan como “bueno” en términos generales y perciben que el compromiso de los trabajadores con sus obligaciones y tareas como “bueno”, no obstante al ser el indicador con menor puntaje en esta dimensión y coincide con la percepción de los líderes de la empresa por lo que se puede afirmar que esta percepción es susceptible de mejora.

Por otro lado, los resultados de la tabla R19 reflejan que los colaboradores perciben como “bueno” los grados de flexibilidad que posee la organización y aprecian como “muy bueno” los estándares de excelencia que aplica Distribuidora LUMOSA, S.A.

En cuanto a los estándares de excelencia todos los colaboradores entienden que deben cumplir con esos patrones de trabajo que exige la marca que representan “Ford Motors”, de ahí la obtención de una valorización de “muy bueno” para este indicador.

Gráfico R19: Calificación de cada indicador de la dimensión responsabilidad del modelo de Litwin y Stringer (1968).



En el gráfico anterior muestra que los estándares de excelencia es el indicador de responsabilidad mejor valorado por los colaboradores de Distribuidora LUMOSA, S.A. con un puntaje superior al obtenido en la misma dimensión (2.9) y la percepción sobre el compromiso de los trabajadores en sus obligaciones y tareas obtuvo un puntaje inferior siendo un indicador con oportunidad de mejorar.

5.2.2.2.3. Análisis por cada indicador de la dimensión Recompensa según modelo de Litwin y Stringer (1968).

Tabla R20: Resultado de cada indicador de la dimensión recompensa del modelo de Litwin y Stringer (1968).

Indicador	Puntuación Indicador D. Recompensa	Valorización
Incentivos	2.5	Bueno
Sanción, Castigo	2.6	Bueno
Promoción	2.6	Bueno
Reconocimiento	2.1	Regular
Total general	2.5	Bueno

Escala	Valorización
0.00 - 0.80	Muy Malo
0.80 - 1.60	Malo
1.60 - 2.40	Regular
2.40 - 3.20	Bueno
3.20 - 4.00	Muy Bueno

La dimensión del clima recompensa es definida por Litwin y Stringer (1968), como la percepción que tiene un individuo de ser recompensado por un trabajo bien hecho. Comúnmente las organizaciones utilizan más el premio que el castigo.

En la tabla anterior los resultados arrojados a través del instrumento de medición del clima arroja que en términos generales los indicadores reflejan una valorización de la dimensión como “bueno” aunque por debajo del promedio general de valorización del clima, por otro parte, el indicador menor calificado y valorado como “regular” es el reconocimiento, siendo este indicador sobre el que habrá que aplicar estrategias de mejora.

Es importante acotar que el reconocimiento es una herramienta que debe estar integrada en el ámbito empresarial, en vista que está demostrado que significativamente la autoestima, la asertividad, el rendimiento y el desempeño; contribuyendo en el logro de climas organizacionales positivos, mejoras en el trabajo en equipo y por ende, en el funcionamiento de la empresa orientado a la calidad y productividad. (Mora C., 2010, <http://temas-gerenciales-modernos.lacoctelera.net/> reconocimiento por el trabajo realizado).

Gráfico R20: Calificación de los ítems clasificados del indicador - dimensión recompensa del modelo de Litwin y Stringer (1968).



Gráficamente se puede notar que el indicador reconocimiento de la dimensión del clima recompensa es el menos valorizado por los colaboradores de Distribuidora LUMOSA, S.A. seguido del incentivo, promoción y castigo, siendo estos tres últimos indicadores calificados como “buenos” pero con un puntaje inferior al promedio general de valorización del clima que es 2.8.

5.2.2.2.4. Análisis por cada indicador de la dimensión Desafío / Riesgo según modelo de Litwin y Stringer (1968).

Tabla R21: Resultado de cada indicador de la dimensión desafío / riesgo del modelo de Litwin y Stringer (1968).

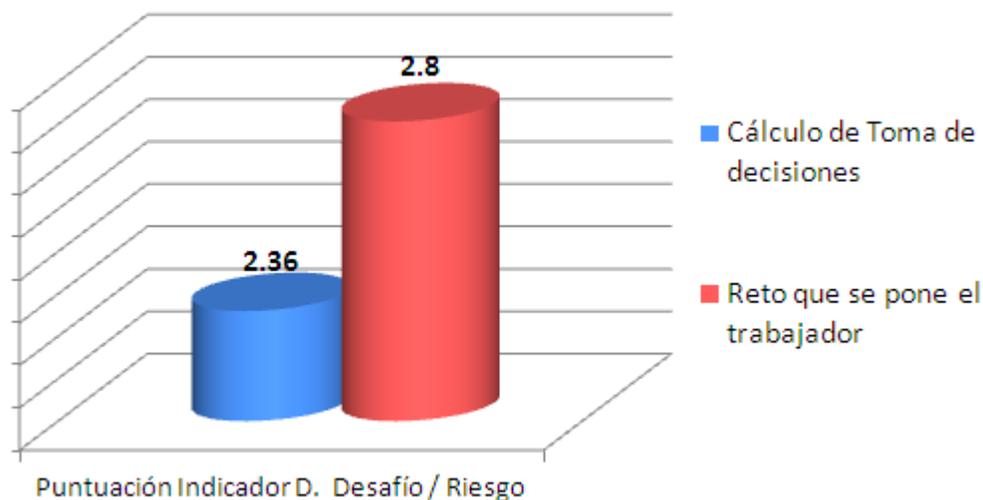
Indicador	Puntuación Indicador D. Desafío / Riesgo	Valorización
Cálculo de Toma de decisiones	2.36	Regular
Reto que se pone el trabajador	2.8	Bueno
Total general	2.6	Bueno

Escala	Valorización
0.00 - 0.80	Muy Malo
0.80 - 1.60	Malo
1.60 - 2.40	Regular
2.40 - 3.20	Bueno
3.20 - 4.00	Muy Bueno

El desafío / riesgo se refiere según Litwin y Stringer (1968) al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que le impone el trabajo. Se enfoca en la toma de riesgos calculados para lograr los objetivos propuestos.

Bajo esta definición Los resultados anteriores reflejados en la tabla R21 indican que el puntaje del indicador cálculo de toma de decisiones es valorado como “regular” por los colaboradores de Distribuidora LUMOSA, S.A. mientras que el indicador reto que se pone el trabajador es calificado como “bueno”.

Gráfico R21: Calificación de cada indicador de la dimensión desafío / riesgo del modelo de Litwin y Stringer.



El gráfico ilustra la diferencia sustancial entre los dos indicadores de desafío / riesgo de Distribuidora LUMOSA, S.A. siendo susceptible de mejora el indicador relacionado con el cálculo de toma de decisiones.

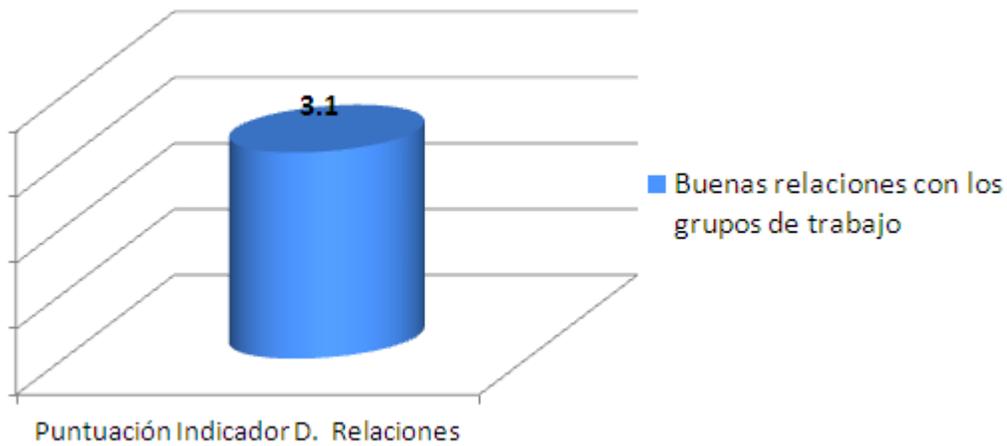
5.2.2.2.5. Análisis por cada indicador de la dimensión Relaciones según modelo de Litwin y Stringer (1968).

Tabla R22: Resultado del indicador de la dimensión relaciones del modelo de Litwin y Stringer (1968).

Indicador	Puntuación Indicador D. Relaciones	Valorización
Buenas relaciones con los grupos de trabajo	3.1	Bueno
Total general	3.1	Bueno

Escala	Valorización
0.00 - 0.80	Muy Malo
0.80 - 1.60	Malo
1.60 - 2.40	Regular
2.40 - 3.20	Bueno
3.20 - 4.00	Muy Bueno

Gráfico R22: Calificación del indicador de la dimensión relaciones del modelo de Litwin y Stringer.



Para esta dimensión que según los autores Litwin y Stringer (1968) indica el sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de un ambiente de trabajo grato, de buenas relaciones entre ellos y la prevalencia de grupos sociales amistosos; se tiene un indicador para el cual los colaboradores valorizaron como “bueno” y adjudicaron un puntaje superior a la calificación promedio general del clima de Distribuidora LUMOSA, S.A. (2.8).

Tanto la tabla R22 como el gráfico anterior reflejan la importancia que tienen para los colaboradores sobre la percepción que poseen los mismos sobre la relaciones con sus compañeros de trabajo. En este sentido la

organización deberá mantener las estrategias gerenciales relacionadas con las buenas relaciones en el trabajo.

5.2.2.2.6. Análisis por cada indicador de la dimensión Cooperación según modelo de Litwin y Stringer (1968).

Tabla R23: Resultado del indicador de la dimensión cooperación del modelo de Litwin y Stringer (1968).

Indicador	Puntuación Indicador D. Cooperación	Valorización	Escala	Valorización
			Compañerismo. Ayuda mutua entre los integrantes.	2.8
			0.80 - 1.60	Malo
			1.60 - 2.40	Regular
			2.40 - 3.20	Bueno
			3.20 - 4.00	Muy Bueno
Total general	2.8	Bueno		

Gráfico R23: Calificación del indicador de la dimensión cooperación del modelo de Litwin y Stringer.



Para Litwin y Stringer (1968) la cooperación es la percepción de ayuda mutua que tienen los miembros de la empresa por parte de los gerentes y otros empleados del grupo. Destaca el apoyo mutuo de niveles superiores e inferiores.

Tanto la tabla como el gráfico R23 expresan que el indicador compañerismo / ayuda mutua entre los integrantes de la organización es

considerado como “bueno” y aunque el puntaje obtenido 2.8 es igual al promedio general de valorización del clima de Distribuidora LUMOSA, S.A., éste indicador tiene un puntaje inferior a la dimensión anterior relacionada con la dimensión relaciones, lo que indica que pese a las buenas relaciones entre los colaboradores entre sí éstos perciben que no es suficiente la cooperación en la tareas asignadas por la organización.

5.2.2.2.7. Análisis por cada indicador de la dimensión Estándares de desempeño según modelo de Litwin y Stringer (1968).

Tabla R24: Resultado de cada indicador de la dimensión estándares de desempeño del modelo de Litwin y Stringer (1968).

Indicador	Puntuación Indicador D. Estándares de desempeño	Valorización
Definición de los estándares de desempeño y las expectativas de actuación de los empleados en la organización	2.2	Regular
Niveles de Desempeño	3.3	Muy Bueno
Total general	2.7	Bueno

Escala	Valorización
0.00 - 0.80	Muy Malo
0.80 - 1.60	Malos
1.60 - 2.40	Regular
2.40 - 3.20	Bueno
3.20 - 4.00	Muy Bueno

Los Estándares de Desempeño para Litwin y Stringer (1968) se refieren a la importancia percibida de las metas implícitas y explícitas así como los estándares de desempeño, haciendo un buen trabajo y representando las metas tanto individuales como grupales.

Los resultados de la tabla anterior indican que los colaboradores perciben como “muy bueno” los niveles de desempeños que ejercen pero indican como “regular” la definición de los estándares de desempeño y las expectativas de la organización hacia ellos, en otras palabras, los colaboradores de Distribuidora LUMOSA, S.A. perciben que el nivel de

desempeño que ejecutan es “muy bueno” pero las expectativas que posee la organización sobre ellos es “regular”.

Gráfico R24: Calificación de cada indicador de la dimensión estándares de desempeño del modelo de Litwin y Stringer.



El gráfico anterior ilustra la diferencia del puntaje obtenido en los dos (2) indicadores de los estándares de desempeño siendo el mejor calificado con 3.3 puntos el indicador relacionado con la percepción de los niveles de desempeño que ejercen los colaboradores de Distribuidora LUMOSA, S.A. y habiendo una menor calificación de 2.2 en el indicador referente a la definición de esos estándares de desempeño y las expectativas de la organización sobre el desempeño de sus colaboradores. En este sentido la organización debe aplicar estrategias relacionado en la mejora de la percepción tanto de los colaboradores como los líderes de la organización sobre la definición de los niveles de desempeño y las expectativas hacia los colaboradores.

5.2.2.2.8. Análisis por cada indicador de la dimensión Conflicto según modelo de Litwin y Stringer (1968).

Tabla R25: Resultado de cada indicador de la dimensión conflicto del modelo de Litwin y Stringer (1968).

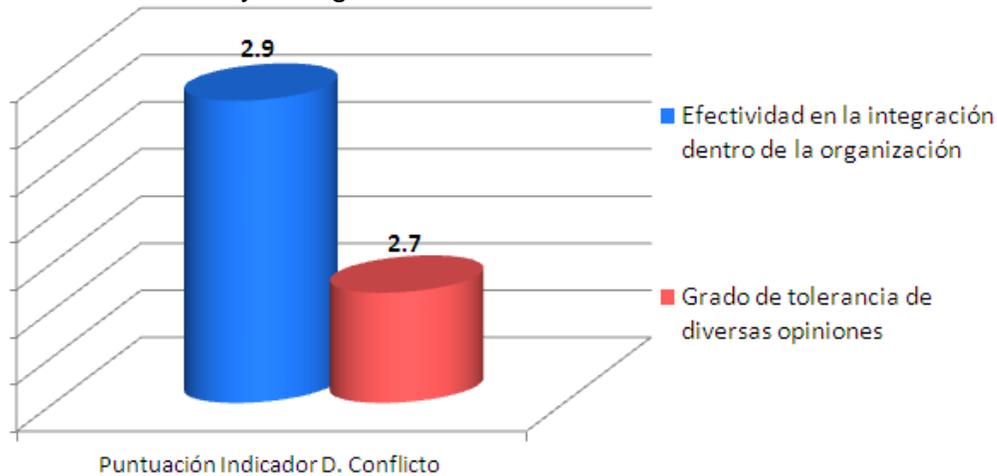
Indicador	Puntuación Indicador D. Conflicto	Valorización
Efectividad en la integración dentro de la organización	2.9	Bueno
Grado de tolerancia de diversas opiniones	2.7	Bueno
Total general	2.8	Bueno

Escala	Valorización
0.00 - 0.80	Muy Malo
0.80 - 1.60	Malo
1.60 - 2.40	Regular
2.40 - 3.20	Bueno
3.20 - 4.00	Muy Bueno

El conflicto dentro de la organización es “bueno” para Litwin y Stringer (1968) cuando los miembros de la organización aceptan las distintas opiniones que existen e intentan solucionar los problemas tan pronto surjan. Esta dimensión intenta explicar las opiniones que se toleran en un ambiente de trabajo y la necesidad de sacar los problemas para ser escuchados en vez de ignorarlos.

Los resultados que se muestra en la tabla anterior indican que la efectividad en la integración dentro de la organización es considerado como “bueno”, siendo calificado con 2.9 puntos y el indicador relacionado con el grado de tolerancia de las diversas opiniones es también percibido por los colaboradores de Distribuidora LUMOSA, S.A. como “bueno” calificado con 2.7 puntos.

Gráfico R25: Calificación de cada indicador de la dimensión conflicto del modelo de Litwin y Stringer.



Gráficamente se ilustra que la percepción de los colaboradores de Distribuidora LUMOSA, S.A. sobre la efectividad en la integración dentro de la organización es valorada como “buena” al igual que la percepción en los niveles de tolerancia frente a diversas opiniones. Se puede afirmar que la percepción de los colaboradores sobre el manejo del conflicto es “buena”.

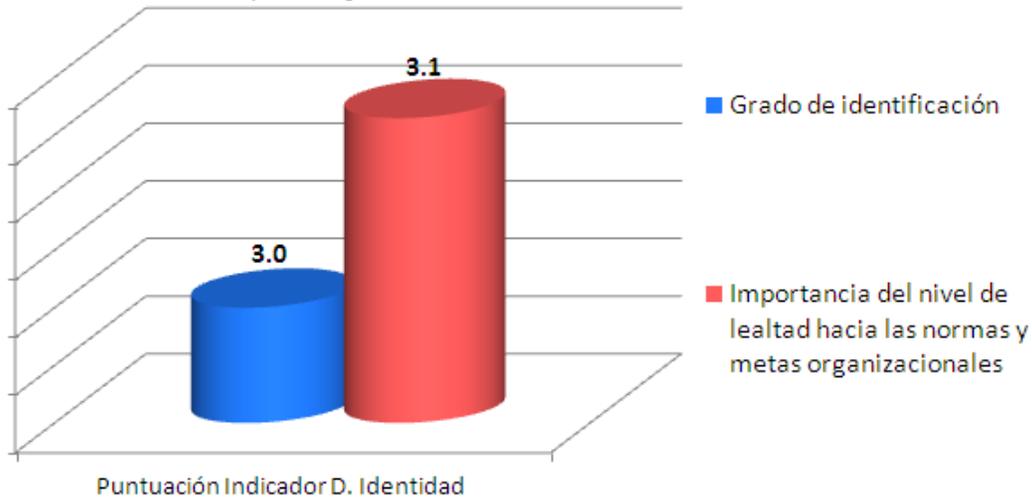
5.2.2.2.9. Análisis por cada indicador de la dimensión Identidad según modelo de Litwin y Stringer (1968).

Tabla R26: Resultado de cada indicador de la dimensión identidad del modelo de Litwin y Stringer (1968).

Indicador	Puntuación Indicador D. Identidad	Valorización
Grado de identificación	3.0	Bueno
Importancia del nivel de lealtad hacia las normas y metas organizacionales	3.1	Bueno
Total general	3.0	Bueno

Escala	Valorización
0.00 - 0.80	Muy Malo
0.80 - 1.60	Malo
1.60 - 2.40	Regular
2.40 - 3.20	Bueno
3.20 - 4.00	Muy Bueno

Gráfico R26: Calificación de cada indicador de la dimensión identidad del modelo de Litwin y Stringer.



Según Litwin y Stringer (1968) la dimensión identidad destaca el sentimiento que tienen los trabajadores de pertenecer a la empresa y la sensación de compartir los objetivos personales con los miembros de la organización, identificándose con metas individuales y grupales para la organización.

Los resultados anteriores reflejados tanto en la tabla como en el gráfico R26 indican que la percepción de los colaboradores en cuanto al grado de identificación con Distribuidora LUMOSA, S.A. es “bueno” alcanzado un puntaje 3.0 que es superior al promedio general de valorización del clima de la empresa.

Asimismo la percepción sobre la importancia de la lealtad hacia las normas y metas de la organización también fue calificada como “buena” con 3.1 puntos. En otras palabras pese a que la antigüedad de los trabajadores en su mayoría no supera los 5 años, según resultados demográficos del cuestionario, existe en los colaboradores un sentimiento de identificación y de lealtad para con la organización.

5.2.2.3. Análisis por cada gerencia / departamento por cada dimensión del clima organizacional según modelo de Litwin y Stringer (1968) en Distribuidora LUMOSA, S.A.

Dado a que en el punto 5.2.2.1., sobre el análisis de la percepción general del clima de Distribuidora LUMOSA, S.A. arrojó diferencias importantes al evaluar los resultados por gerencia / departamento, a continuación analizaremos cada una de las dimensiones del clima organizacional según el modelo de Litwin y Stringer (1968) par así conocer sobre que unidad organizativa de trabajo existe menos valorización con respecto al resultado general otorgado por los colaboradores a través del cuestionario. Asimismo se podrá conocer en que unidad se deberá enfocar más las estrategias de mejora que los líderes de la organización decidan aplicar.

5.2.2.3.1. Análisis de la percepción por gerencia / departamento de la dimensión Estructura y sus indicadores según modelo de Litwin y Stringer (1968)

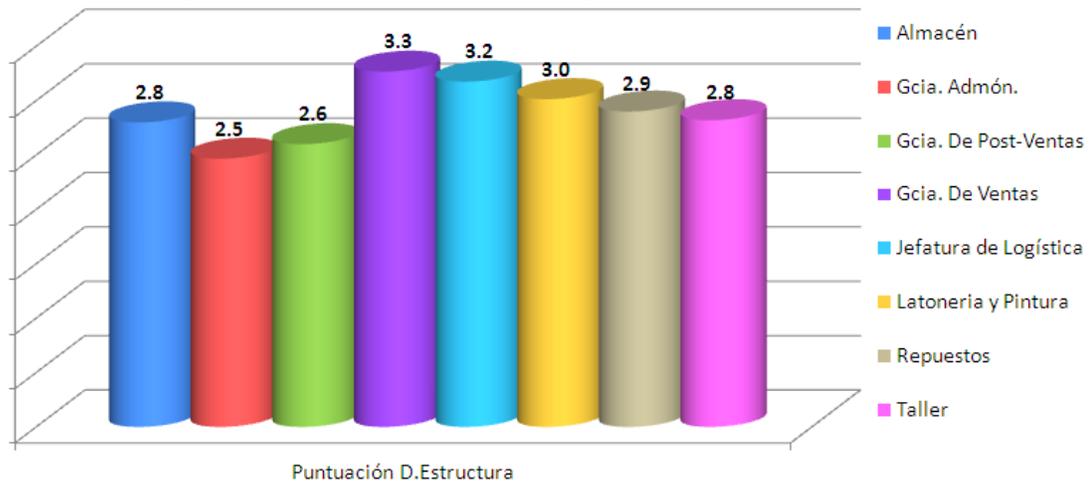
- Percepción general por gerencia / departamento de la dimensión Estructura.

Tabla R27.1: Resultado por gerencia / departamento en la dimensión estructura según modelo de Litwin y Stringer (1968).

Dpto. /Gcia.	Puntuación D.Estructura	Valorización
Almacén	2.8	Bueno
Gcia. Admón.	2.5	Bueno
Gcia. De Post-Ventas	2.6	Bueno
Gcia. De Ventas	3.3	Muy Bueno
Jefatura de Logística	3.2	Bueno
Latonería y Pintura	3.0	Bueno
Repuestos	2.9	Bueno
Taller	2.8	Bueno
Total general	2.9	Bueno

Escala	Valorización
0.00 - 0.80	Muy Malo
0.80 - 1.60	Malo
1.60 - 2.40	Regular
2.40 - 3.20	Bueno
3.20 - 4.00	Muy Bueno

Gráfico R27.1: Calificación por gerencia / departamento en la dimensión estructura según modelo de Litwin y Stringer (1968).



Tanto la tabla como el gráfico R27.1 indica que en términos generales los colaboradores de todas las unidades organizativas de Distribuidora LUMOSA, S.A. calificaron la dimensión estructura como “bueno”, sin embargo la unidad que valoró con menor puntaje fue la Gerencia de Administración con 2.5 puntos seguido de la Gerencia de Post-Ventas con 2.6 puntos, ambas ubicadas en la sede Puente Hierro. Por otra parte, la unidad organizativa que valorizó la estructura como “muy bueno” con 3.3 puntos fue la Gerencia de Ventas ubicada en la sede Las Mercedes.

Llama la atención que sean las Gerencias de Distribuidora LUMOSA, S.A. las unidades que adjudicaron puntajes extremos con respecto al promedio general en esta dimensión que es de 2.9 puntos.

En términos generales todas las unidades organizativas perciben que la organización ejerce mayor interés en la claridad y en el cumplimiento de las normas, métodos y procedimientos de la Empresa.

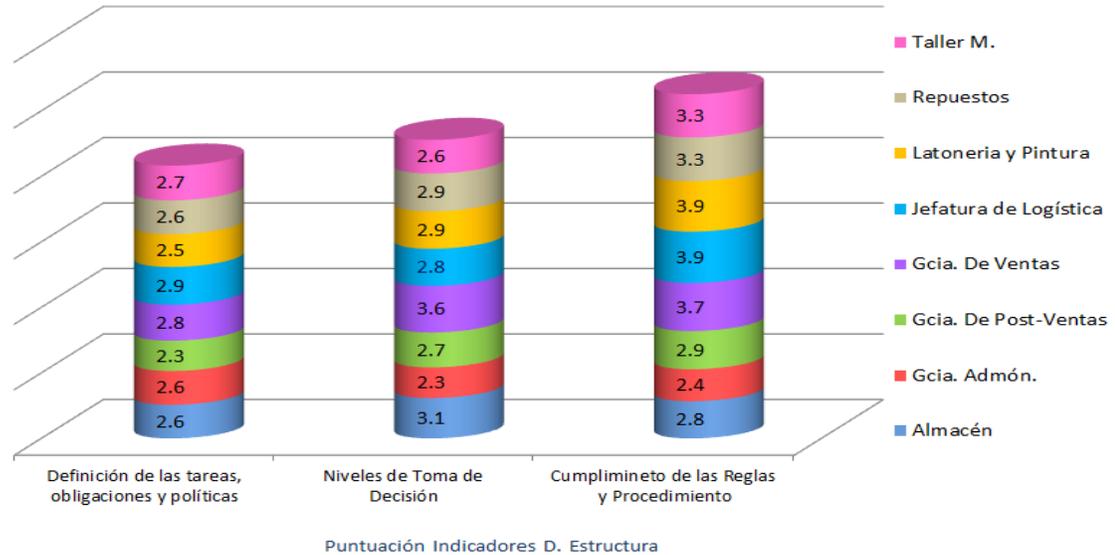
- Percepción por indicador de cada gerencia / departamento de la dimensión Estructura.

Tabla R27.2: Resultado por gerencia / departamento en cada indicador de la dimensión estructura según modelo de Litwin y Stringer (1968).

Gcia. / Dpto.	D. Estructura			Total general	Valorización
	Puntuación Definición de las tareas, obligaciones y políticas	Puntuación Niveles de Toma de Decisión	Puntuación Cumplimiento de las Reglas y Procedimiento		
Almacén	2.6	3.1	2.8	2.8	Bueno
Gcia. Admón.	2.6	2.3	2.4	2.5	Bueno
Gcia. De Post-Ventas	2.3	2.7	2.9	2.6	Bueno
Gcia. De Ventas	2.8	3.6	3.7	3.3	Muy Bueno
Jefatura de Logística	2.9	2.8	3.9	3.2	Muy Bueno
Latonería y Pintura	2.5	2.9	3.9	3.1	Bueno
Repuestos	2.6	2.9	3.3	2.9	Bueno
Taller M.	2.7	2.6	3.3	2.8	Bueno
Total general	2.6	2.9	3.3	2.9	Bueno

Escala	Valorización
0.00 - 0.80	Muy Malo
0.80 - 1.60	Malo
1.60 - 2.40	Regular
2.40 - 3.20	Bueno
3.20 - 4.00	Muy Bueno

Gráfico R27.2: Calificación por gerencia / departamento en cada indicador de la dimensión estructura según modelo de Litwin y Stringer (1968).



Los resultados anteriores reflejan que el indicador con menos puntaje (2.3) dentro de la Gerencia de Administración y que lo valoriza como “regular” es el relacionado con los niveles de toma de decisión y dentro del Gerencia de Post-Ventas el indicador que obtuvo menos puntaje (2.3) es el indicador asociado a la definición de las tareas, obligaciones y políticas siendo valorada como “regular”.

Entendiendo que la posición de Gerente de Post-Ventas se encuentra vacante y que está siendo cubierta temporalmente y en paralelo por el Gerente de Operaciones de Distribuidora LUMOSA, S.A. es posible entender que los colaboradores de esta unidad organizativa no tengan bien definidas las tareas, obligaciones y políticas o éstas se estén solapando con las responsabilidades de otra área causando la percepción deficiente en la dimensión estructura. Adicionalmente y a consecuencia de la ocupación temporal del Gerente de Operaciones en la Gerencia de Post-Venta en paralelo la Gerencia de Administración perciba como deficiente los niveles de toma de decisión, probablemente varias de las decisiones de la Gerencia de Administración las esté tomando directamente el Gerente de Operaciones en el rol de Gerente de Post-Venta.

5.2.2.3.2. Análisis de la percepción por gerencia /departamento en la dimensión Responsabilidad según modelo de Litwin y Stringer (1968)

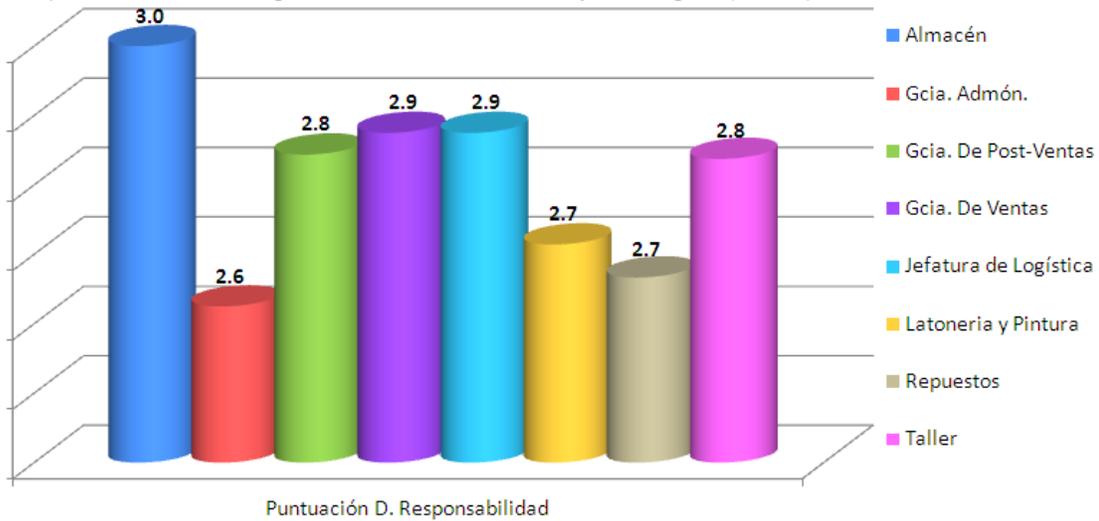
- Percepción general por gerencia / departamento de la dimensión Responsabilidad

Tabla R28.1: Resultado por gerencia / departamento en la dimensión responsabilidad según modelo de Litwin y Stringer (1968).

Dpto. /Gcia.	Puntuación D. Responsabilidad	Valorización
Almacén	3.0	Bueno
Gcia. Admón.	2.6	Bueno
Gcia. De Post-Ventas	2.8	Bueno
Gcia. De Ventas	2.9	Bueno
Jefatura de Logística	2.9	Bueno
Latonería y Pintura	2.7	Bueno
Repuestos	2.7	Bueno
Taller	2.8	Bueno
Total general	2.8	Bueno

Escala	Valorización
0.00 - 0.80	Muy Malo
0.80 - 1.60	Maló
1.60 - 2.40	Regular
2.40 - 3.20	Bueno
3.20 - 4.00	Muy Bueno

Gráfico R28.1: Calificación por gerencia / departamento en la dimensión responsabilidad según modelo de Litwin y Stringer (1968).



Tanto en la tabla como el gráfico anterior indican que en términos generales todas las unidades organizativas de Distribuidora LUMOSA, S.A. califican como “bueno” la dimensión del clima relacionado con la responsabilidad. Sin embargo la Gerencia de Administración es la unidad que obtuvo menor puntaje 2.6 para esta dimensión, seguidos del departamento de Repuesto y el departamento de Latonería y Pintura con 2.7 puntos cada uno aunque tales puntajes valorizan como “bueno” la responsabilidad.

La mayoría de los colaboradores perciben que sus jefes y/o supervisores sólo trazan los planes de las actividades que deben realizar sin asumir la responsabilidad de los resultados, más si estos no son tan positivos.

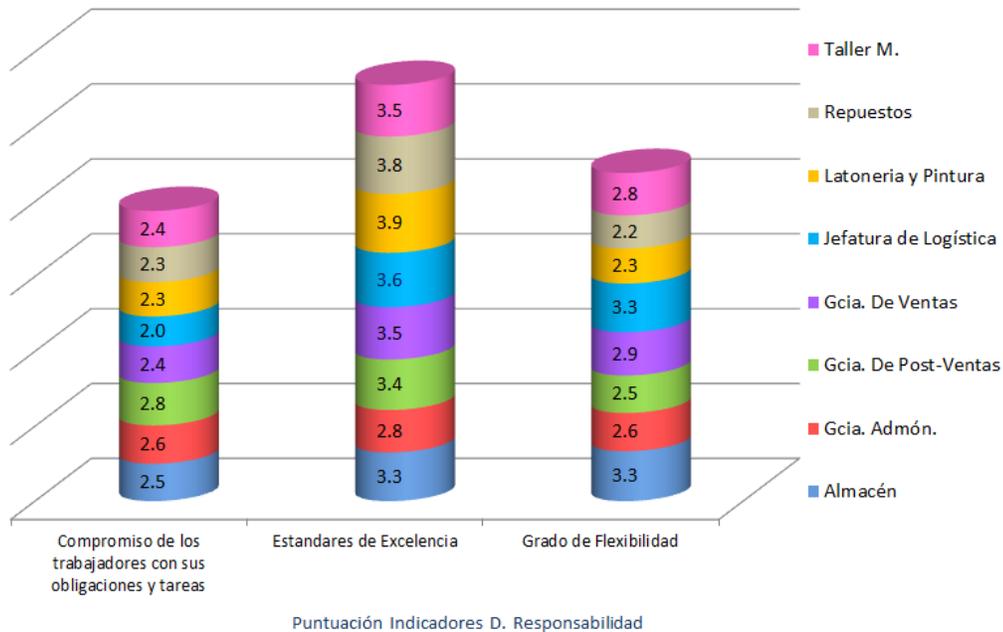
- Percepción por indicador de cada gerencia / departamento de la dimensión Responsabilidad.

Tabla R28.2: Resultado por gerencia / departamento en cada indicador de la dimensión responsabilidad según modelo de Litwin y Stringer (1968).

Gcia. / Dpto.	D. Responsabilidad			Total general	Valorización
	Puntuación Compromiso de los trabajadores con sus obligaciones y tareas	Puntuación Estandares de Excelencia	Puntuación Grado de Flexibilidad		
Almacén	2.5	3.3	3.3	3.0	Bueno
Gcia. Admón.	2.6	2.8	2.6	2.7	Bueno
Gcia. De Post-Ventas	2.8	3.4	2.5	2.9	Bueno
Gcia. De Ventas	2.4	3.5	2.9	2.9	Bueno
Jefatura de Logística	2.0	3.6	3.3	3.0	Bueno
Latonería y Pintura	2.3	3.9	2.3	2.9	Bueno
Repuestos	2.3	3.8	2.2	2.8	Bueno
Taller M.	2.4	3.5	2.8	2.9	Bueno
Total general	2.4	3.5	2.7	2.9	Bueno

Escala	Valorización
0.00 - 0.80	Muy Malo
0.80 - 1.60	Malo
1.60 - 2.40	Regular
2.40 - 3.20	Bueno
3.20 - 4.00	Muy Bueno

Gráfico R28.2: Calificación por gerencia / departamento en cada indicador de la dimensión responsabilidad según modelo de Litwin y Stringer (1968).



Los resultados anteriores reflejados en la tabla y en el gráfico R28.2 indican para todas las unidades organizativas la percepción sobre los Estándares de excelencia de Distribuidora LUMOSA, S.A. es calificado un promedio de 3.5 puntos es decir es considerado como “muy bueno”,

resaltando la unidad de Latonería y Pintura y la unidad Repuesto con 3.9 y 3.8 puntos respectivamente. Es evidente que estas unidades de trabajo están relacionadas directamente con el producto por lo que las exigencias de calidad de la marca requiere estándares muy altos de excelencia y que son acatados por sus colaboradores.

Adicionalmente, para el indicador relacionado con la percepción del compromiso de los trabajadores con sus obligaciones y tareas, la unidad que otorgó el puntaje más bajo con 2.0 puntos valorizando este indicador como “regular”, es la Jefatura de Logística, seguidos por el departamento de Repuesto y el departamento de Latonería y Pintura con 2.3 puntos cada uno considerando también este indicador como “regular”.

Con respecto al grado de flexibilidad los integrantes de las unidades de Latonería y Pintura y Repuestos que se valora poco la iniciativa y las Gerencias de Post-Venta y Administración aspiran a que la organización valore en mayor grado la iniciativa de sus colaboradores.

Este resultado coincide con la percepción de los líderes de Distribuidora LUMOSA, S.A. en cuanto al tema del cumplimiento con los clientes de los compromisos adquiridos.

Para el indicador relacionado con el grado de flexibilidad para las iniciativas de los trabajadores, tanto en el departamento de Repuesto y en el departamento de Latonería y Pintura son valorizados como “regular” con una calificación de 2.3 y 2.2 respectivamente.

El aspecto relacionado con los incentivos las áreas de trabajo que consideran que la Empresa no premia lo suficiente el trabajo bien realizado, calificando este punto como “regular”, son las unidades de: Latonería y Pintura, Jefatura de Logística, Repuestos y Almacén.

Dicho lo anterior para la dimensión responsabilidad Distribuidora LUMOSA, S.A. debe hacer un mayor énfasis en las estrategias de mejora en

los indicadores relacionados con el compromiso de los trabajadores con sus obligaciones y tareas y con el grado de flexibilidad en especial en las unidades de Latonería y Pintura y Repuestos.

5.2.2.3.3. Análisis de la percepción en la dimensión Recompensa del modelo de Litwin y Stringer (1968)

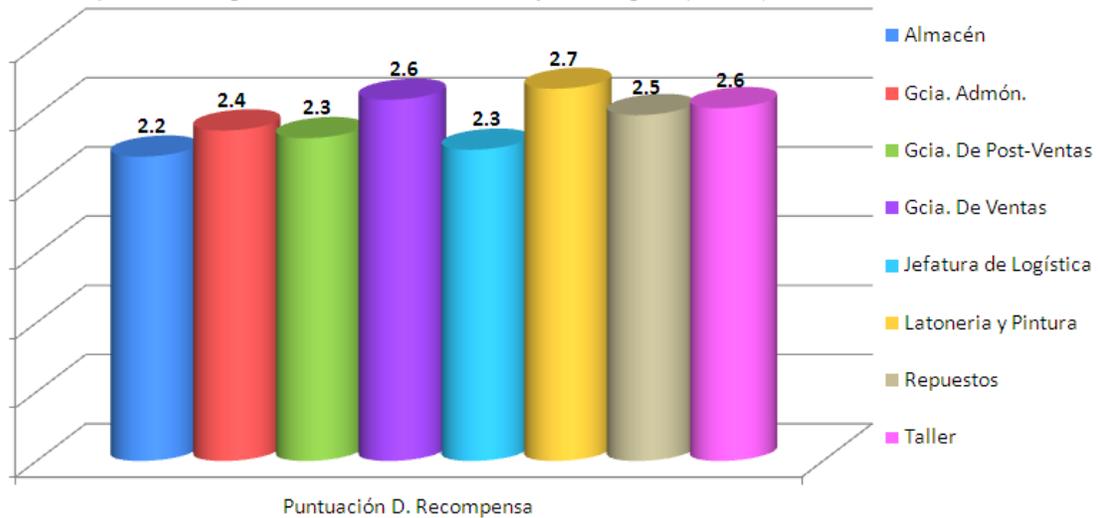
- Percepción general por gerencia / departamento de la dimensión Recompensa.

Tabla R29.1: Resultado por gerencia / departamento en la dimensión recompensa según modelo de Litwin y Stringer (1968).

Gcía. / Dpto.	Puntuación D. Recompensa	Valorización
Almacén	2.2	Regular
Gcía. Admón.	2.39	Regular
Gcía. De Post-Ventas	2.3	Regular
Gcía. De Ventas	2.6	Bueno
Jefatura de Logística	2.3	Regular
Latonería y Pintura	2.7	Bueno
Repuestos	2.5	Bueno
Taller M.	2.6	Bueno
Total general	2.5	Bueno

Escala	Valorización
0.00 - 0.80	Muy Malo
0.80 - 1.60	Malo
1.60 - 2.40	Regular
2.40 - 3.20	Bueno
3.20 - 4.00	Muy Bueno

Gráfico R29.1: Calificación por gerencia / departamento en la dimensión recompensa según modelo de Litwin y Stringer (1968).



Tanto en la tabla como en el gráfico R29.1 los resultados reflejan que todas las unidades organizativas califican la dimensión recompensa por debajo del promedio general de valorización del clima de Distribuidora LUMOSA, S.A., siendo el departamento de Latonería y Pintura el que obtuvo mayor puntaje 2.7 calificando como “buena” la percepción sobre la recompensa.

Las unidades que calificaron la recompensa como “regular” fueron Departamento de Almacén, Gerencia de Administración, Gerencia de Post-Venta y la Jefatura de logística, siendo Almacén la unidad organizativa Distribuidora LUMOSA, S.A. que otorgó el menor puntaje de 2.2 a la dimensión recompensa.

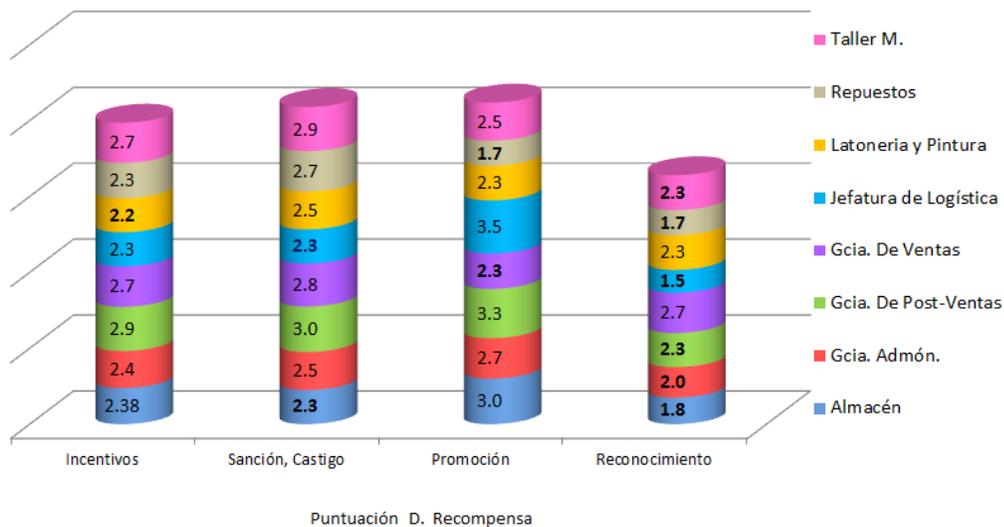
- Percepción por indicador de cada gerencia / departamento de la dimensión Recompensa.

Tabla R29.2: Resultado por gerencia / departamento en cada indicador de la dimensión recompensa según modelo de Litwin y Stringer (1968).

Gcía. / Dpto.	D. Recompensa				Total general	Valorización
	Puntuación Incentivos	Puntuación Sanción, Castigo	Puntuación Promoción	Puntuación Reconocimiento		
Almacén	2.38	2.3	3.0	1.8	2.2	Regular
Gcía. Admón.	2.4	2.5	2.7	2.0	2.38	Regular
Gcía. De Post-Ventas	2.9	3.0	3.3	2.3	2.3	Regular
Gcía. De Ventas	2.7	2.8	2.3	2.7	2.6	Bueno
Jefatura de Logística	2.3	2.3	3.5	1.5	2.3	Regular
Latonería y Pintura	2.2	2.5	2.3	2.3	2.7	Bueno
Repuestos	2.3	2.7	1.7	1.7	2.5	Bueno
Taller M.	2.7	2.9	2.5	2.3	2.6	Bueno
Total general	2.5	2.6	2.6	2.1	2.5	Bueno

Escala	Valorización
0.00 - 0.80	Muy Malo
0.80 - 1.60	Mal
1.60 - 2.40	Regular
2.40 - 3.20	Bueno
3.20 - 4.00	Muy Bueno

Gráfico R29.2: Calificación por gerencia / departamento en cada indicador de la dimensión recompensa según modelo de Litwin y Stringer (1968).



Detallando los resultados por indicador y por unidad organizativa de Distribuidora LUMOSA, S.A. tanto la tabla como el gráfico 29.2 ilustran que para el indicador relacionado con el reconocimiento es el aspecto con más baja calificación en relación con los demás indicadores de la dimensión recompensa, estando prácticamente todas las puntuaciones por debajo de la calificación promedio de la dimensión recompensa que es de 2.5 siendo la Gerencia de Post-Ventas la unidad que califica mejor este indicador.

Revisando los otros indicadores de la dimensión recompensa la percepción que tienen los colaboradores en torno a los incentivos y premios que otorga la empresa son valorados como “regular” con puntajes inferiores a 2.40 por parte de las unidades organizativas de Repuestos, Latonería y Pintura, jefatura de Logística, Gerencia de Administración y Almacén, siendo los colaboradores de Departamento de Latonería y Pintura quienes califican con el menor puntaje 2.2, es decir, éste departamento es el que percibe que los incentivos no son lo suficientemente buenos.

Tanto el indicador promoción y sanción fueron calificados por todas las unidades organizativas como “bueno” con el mismo puntaje de 2.6 superando el valor promedio de la dimensión recompensa aunque sigue estando por debajo del valor promedio general del clima de Distribuidora LUMOSA, S.A., ahondando un poco más, el indicador de sanción o castigo fue calificado como “regular” para la Jefatura de Logística y el Departamento de Almacén. Para el indicador relacionado con la promoción los colaboradores del Departamento de Repuestos son quienes califican con menor puntuación este indicador con un valor de 1.7 puntos, puntaje que coincide para esta misma unidad con el indicador reconocimiento.

En cuanto a las sanciones o castigo que la organización ejerce por el trabajo no bien realizado o por errores incurridos en la tareas por parte de los colaboradores sólo la Jefatura de Logística y el Departamento de Almacén consideran que son débiles dejando inferir la percepción de preferencias entre colaboradores a la hora de premiar y/o castigar.

Con respecto a las promociones ascensos la calificación general de los evaluados aunque arrojó un resultado de ser considerado como “bueno”, al ser desglosado por unidad organizativa la percepción se encuentra dividida entre percibir que las políticas de evaluación del desempeño y las políticas de ascensos laborales son “muy buenas” a considerarlas como “regulares.

Adicionalmente los colaboradores de la Jefatura de Logística son quienes calificaron mejor el aspecto relacionado con la promoción al obtener el puntaje más alto de 3.5 puntos en relación con los demás indicadores y en relación con las demás unidades organizativas. Llama la atención que haya sido esta misma unidad la que otorgó el más bajo puntaje en relación al resto en el indicador reconocimiento.

Dado los resultado se puede decir que el indicador Reconocimiento es el indicador sobre el que Distribuidora LUMOSA, S.A. debe orientar sus estrategias de mejora ya que es el indicador menos valorado y percibido como “regular” en casi todas las unidades organizativas de la Empresa en especial la Jefatura de Logística, Repuestos y Almacén.

5.2.2.3.4. Análisis de la percepción en la dimensión Desafío / Riesgo del modelo de Litwin y Stringer (1968)

- Percepción general por gerencia / departamento de la dimensión Desafío / Riesgo

Tabla R30.1: Resultado por gerencia / departamento en la dimensión Desafío / Riesgo según modelo de Litwin y Stringer (1968).

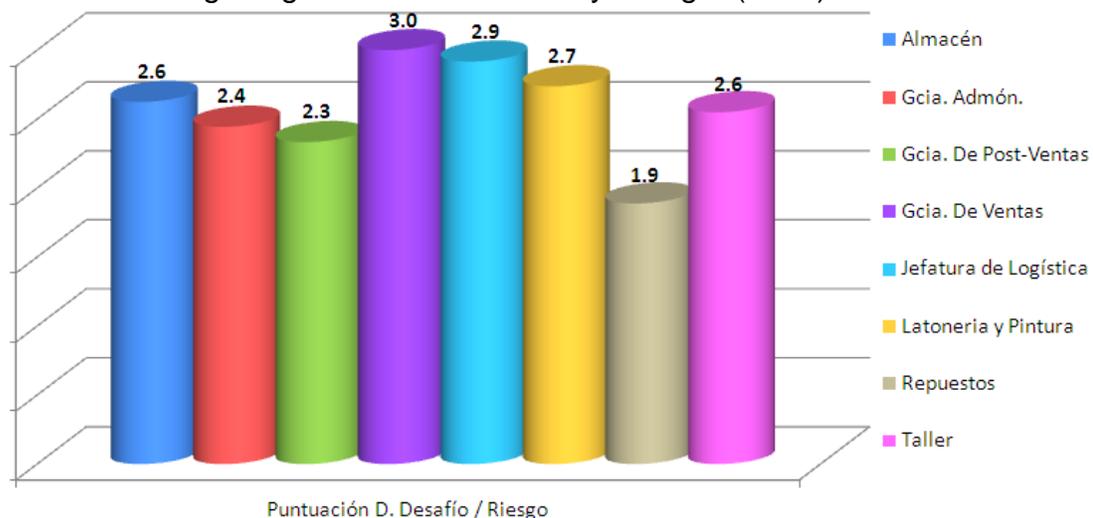
Dpto. /Gcia.	Puntuación D. Desafío / Riesgo	Valorización
Almacén	2.6	Bueno
Gcia. Admón.	2.4	Bueno
Gcia. De Post-Ventas	2.3	Regular
Gcia. De Ventas	3.0	Bueno
Jefatura de Logística	2.9	Bueno
Latonería y Pintura	2.7	Bueno
Repuestos	1.9	Regular
Taller	2.6	Bueno
Total general	2.6	Bueno

Escala	Valorización
0.00 - 0.80	Muy Malo
0.80 - 1.60	Maló
1.60 - 2.40	Regular
2.40 - 3.20	Bueno
3.20 - 4.00	Muy Bueno

En la tabla anterior se puede observar que para la dimensión desafío / riesgo las unidades organizativas Gerencia de Post-Ventas y el Departamento de Repuestos de Distribuidora LUMOSA, S.A. son las áreas cuyos colaboradores calificaron como “regular” esta dimensión del clima, siendo el puntaje más bajo de 1.9 el obtenido en el Departamento de Repuestos.

Es en la Gerencia de Ventas donde sus colaboradores perciben como “bueno” y con el más alto valor 3.0.

Gráfico R30.1: Calificación por gerencia / departamento en la dimensión Desafío / Riesgo según modelo de Litwin y Stringer (1968).



El gráfico anterior reitera que para el Departamento de Repuestos la valorización del clima en la dimensión desafío / riesgo obtuvo el puntaje más bajo siendo percibida como “regular” con un puntaje de 1.9, seguido de la Gerencia de Post-Ventas con un puntaje de 2.3.

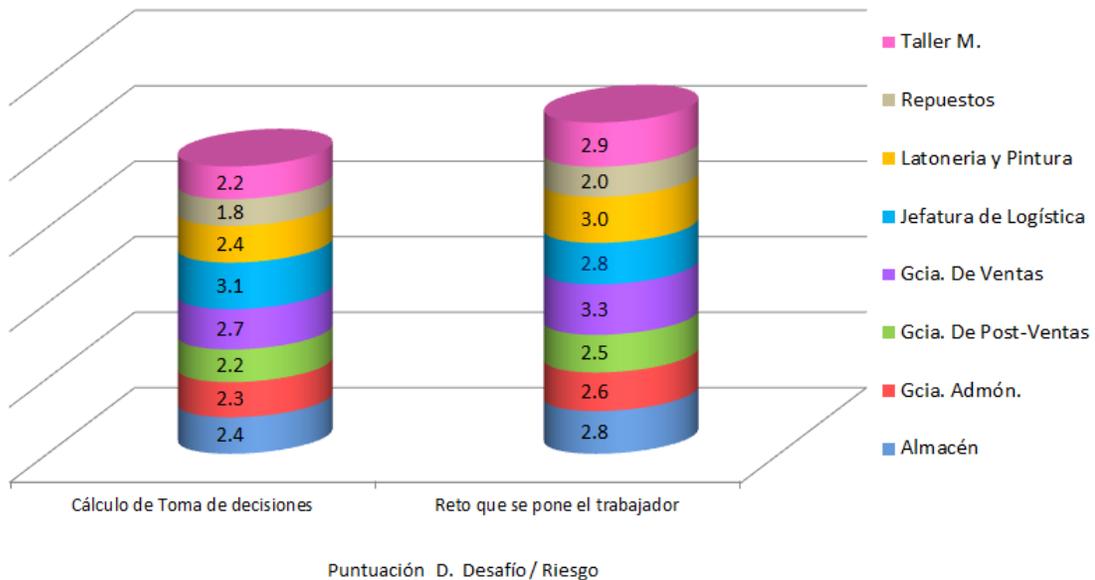
- Percepción por indicador de cada gerencia / departamento de la dimensión Desafío / Riesgo.

Tabla R30.2: Resultado por gerencia / departamento en cada indicador de la dimensión Desafío / Riesgo según modelo de Litwin y Stringer (1968).

Gcía. / Dpto.	D. Desafío / Riesgo		Total general	Valorización
	Puntuación Cálculo de Toma de decisiones	Puntuación Reto que se pone el trabajador		
Almacén	2.4	2.8	2.6	Bueno
Gcía. Admón.	2.3	2.6	2.4	Bueno
Gcía. De Post-Ventas	2.2	2.5	2.3	Regular
Gcía. De Ventas	2.7	3.3	3.0	Bueno
Jefatura de Logística	3.1	2.8	2.9	Bueno
Latonería y Pintura	2.4	3.0	2.7	Bueno
Repuestos	1.8	2.0	1.9	Regular
Taller M.	2.2	2.9	2.6	Bueno
Total general	2.4	2.7	2.6	Bueno

Escala	Valorización
0.00 - 0.80	Muy Malo
0.80 - 1.60	Malos
1.60 - 2.40	Regular
2.40 - 3.20	Bueno
3.20 - 4.00	Muy Bueno

Gráfico R30.2: Calificación por gerencia / departamento en cada indicador de la dimensión Desafío / Riesgo según modelo de Litwin y Stringer (1968).



Tanto la tabla como el gráfico 30.2 reflejan que el indicador relacionado con el cálculo de toma de decisiones fue percibida por los colaboradores de Distribuidora LUMOSA, S.A. con menos puntaje en relación al indicador reto

que se pone el trabajador en la dimensión desafío / riesgo del modelo de clima organizacional de los autores Litwin y Stringer (1968).

También los resultados muestran que para ambos indicadores el Departamento de Repuestos otorgó menor calificación con respecto a otras unidades organizativas de la Empresa considerando como “regular” ambos indicadores de esta dimensión.

Adicionalmente para el indicador cálculo de toma de decisiones las unidades de Taller, Gerencia de Post-Ventas y Gerencia de Administración la consideran “regular”, mientras que para el indicador reto que se pone el trabajador solo el Departamento de Repuestos lo valoriza como “regular” a diferencia de las demás unidades que lo consideran “bueno”.

Siendo el Departamento de Repuestos el que obtuvo calificaciones de “regular” en ambos indicadores de la dimensión Desafío / Riesgo la empresa debe enfocar más en esta unidad las estrategias de mejora para esta dimensión.

Buena parte de los colaboradores evaluados considera que la Organización le cuesta tomar decisiones rápidas y sencillas, haciendo el proceso más complejo y lento.

5.2.2.3.5. Análisis de la percepción en la dimensión Relaciones del modelo de Litwin y Stringer (1968)

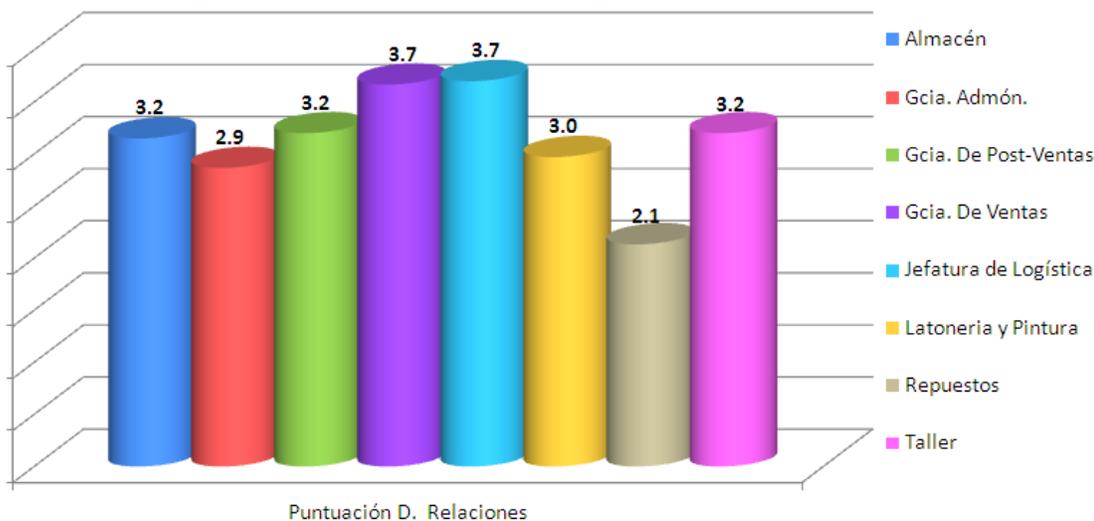
- Percepción general por gerencia / departamento de la dimensión Relaciones

Tabla R31.1: Resultado por gerencia / departamento en la dimensión relaciones según modelo de Litwin y Stringer (1968).

Dpto. /Gcia.	Puntuación D. Relaciones	Valorización
Almacén	3.2	Bueno
Gcia. Admón.	2.9	Bueno
Gcia. De Post-Ventas	3.2	Bueno
Gcia. De Ventas	3.7	Muy Bueno
Jefatura de Logística	3.7	Muy Bueno
Latonería y Pintura	3.0	Bueno
Repuestos	2.1	Regular
Taller	3.2	Bueno
Total general	3.1	Bueno

Escala	Valorización
0.00 - 0.80	Muy Malo
0.80 - 1.60	Malo
1.60 - 2.40	Regular
2.40 - 3.20	Bueno
3.20 - 4.00	Muy Bueno

Gráfico R31.1: Calificación por gerencia / departamento en la dimensión relaciones según modelo de Litwin y Stringer (1968).



Los resultados anteriores reflejados en la tabla y en el gráfico R31.1 indican que la unidad organizativa de Distribuidora LUMOSA, S.A. obtuvo el puntaje más bajo en la dimensión relaciones es en el Departamento de Repuestos calificando esta dimensión como “regular”, mientras que el resto de las unidades valoran como “bueno” con un puntaje superior al promedio general de percepción del clima que va desde 2.9 a 3.7 puntos. Fueron la

jefatura de Logística y la Gerencia de Ventas las que valoraron la dimensión relaciones como “muy buenas” con el puntaje más alto de 3.7.

- Percepción por indicador de cada gerencia / departamento de la dimensión Relaciones.

Tabla R31.2: Resultado por gerencia / departamento en cada indicador de la dimensión relaciones según modelo de Litwin y Stringer (1968).

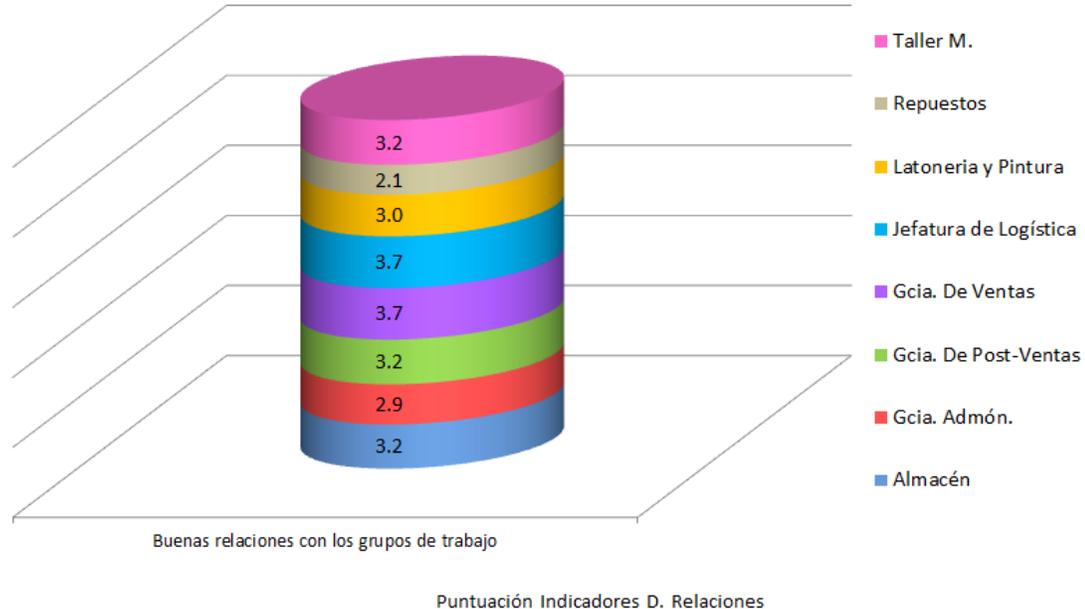
Gcía. / Dpto.	D. Relaciones		Valorización
	Puntuación Buenas relaciones con los grupos de trabajo	Total general	
Almacén	3.2	3.2	Bueno
Gcía. Admón.	2.9	2.9	Bueno
Gcía. De Post-Ventas	3.2	3.2	Bueno
Gcía. De Ventas	3.7	3.7	Muy Bueno
Jefatura de Logística	3.7	3.7	Muy Bueno
Latonería y Pintura	3.0	3.0	Bueno
Repuestos	2.1	2.1	Regular
Taller M.	3.2	3.2	Bueno
Total general	3.1	3.1	Bueno

Escala	Valorización
0.00 - 0.80	Muy Malo
0.80 - 1.60	Malo
1.60 - 2.40	Regular
2.40 - 3.20	Bueno
3.20 - 4.00	Muy Bueno

Indagando sobre cada ítem que cada uno de los colaboradores respondieron para este indicador prácticamente todas las gerencias / departamentos poseen fortalezas para el logro de objetivos organizacionales en base a las buenas relaciones con los grupos de trabajo.

La mayoría de los encuestados piensa que las relaciones de los líderes de la organización y los Supervisores con los empleados son agradables, en especial la Gerencia de Ventas y la Jefatura de Logística quienes perciben que estas relaciones son “muy buenas”.

Gráfico R31.2: Calificación por gerencia / departamento en cada indicador de la dimensión relaciones según modelo de Litwin y Stringer (1968).



Nuevamente el gráfico R31.2 reitera al igual que el gráfico R31.1 que el Departamento de Repuestos percibe que las relaciones con los grupos de trabajo son “regulares mientras que el resto de las unidades lo califica entre “bueno” y “muy bueno”.

La mayoría percibe Las relaciones de los jefes con los empleados tienden a ser agradables. Sien un factor altamente calificado entre los encuestados con 3.6 puntos, es decir, consideran que la relación con sus superiores son “muy buenas”.

Adicionalmente los colaboradores consideran que existe poca dificultad para conocer a todos los colaboradores entre sí, más allá de sus grupos de trabajo por unidad organizativa.

5.2.2.3.6. Análisis de la percepción en la dimensión Cooperación del modelo de Litwin y Stringer (1968).

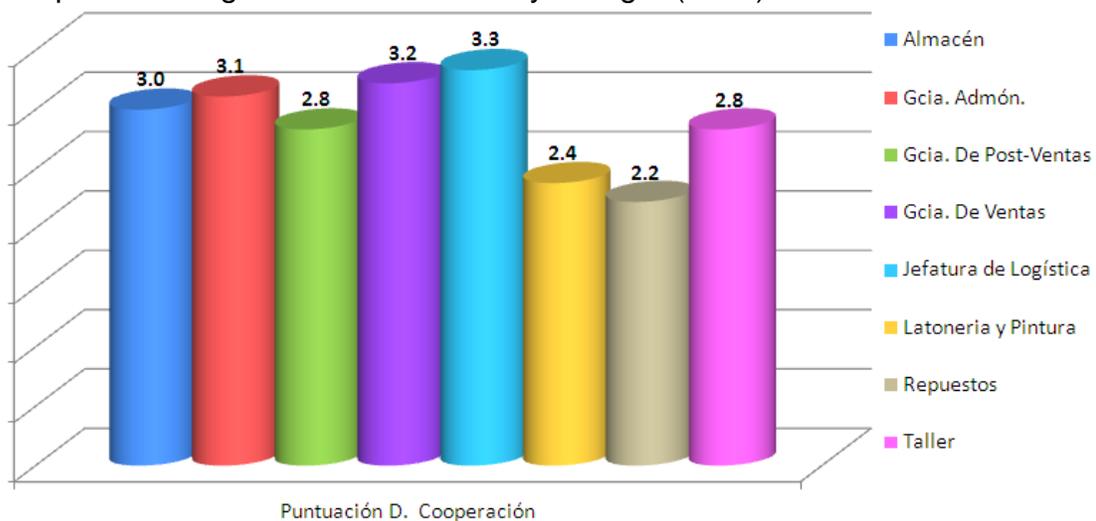
- Percepción general por gerencia / departamento de la dimensión Cooperación.

Tabla R32.1: Resultado por gerencia / departamento en la dimensión cooperación según modelo de Litwin y Stringer (1968).

Dpto. /Gcia.	Puntuación D. Cooperación	Valorización
Almacén	3.0	Bueno
Gcia. Admón.	3.1	Bueno
Gcia. De Post-Ventas	2.8	Bueno
Gcia. De Ventas	3.2	Muy Bueno
Jefatura de Logística	3.3	Muy Bueno
Latonería y Pintura	2.4	Regular
Repuestos	2.2	Regular
Taller	2.8	Bueno
Total general	2.9	Bueno

Escala	Valorización
0.00 - 0.80	Muy Malo
0.80 - 1.60	Malo
1.60 - 2.40	Regular
2.40 - 3.20	Bueno
3.20 - 4.00	Muy Bueno

Gráfico R32.1: Calificación por gerencia / departamento en la dimensión cooperación según modelo de Litwin y Stringer (1968).



Los resultados anteriores reflejan que la unidad organizativa de Distribuidora LUMOSA, S.A. que obtuvo un puntaje de valorización “regular” con el menor puntaje (2.2) entre el resto de las unidades es el Departamento de Repuestos seguidos del Departamento de Latonería y Pintura, ambas

unidades obtuvieron un puntaje inferior a la calificación promedio obtenida para la dimensión cooperación.

Adicionalmente se puede observar que la Jefatura de Logística y la Gerencia de Ventas califican como “muy bueno” la cooperación dentro de la Empresa.

El departamento de Taller y la Gerencia de Post-Ventas igualan la percepción de “bueno” a al promedio general de la percepción del clima de Distribuidora LUMOSA, S.A., no obstante este valor está por 0.1 punto por debajo del promedio general para la dimensión cooperación.

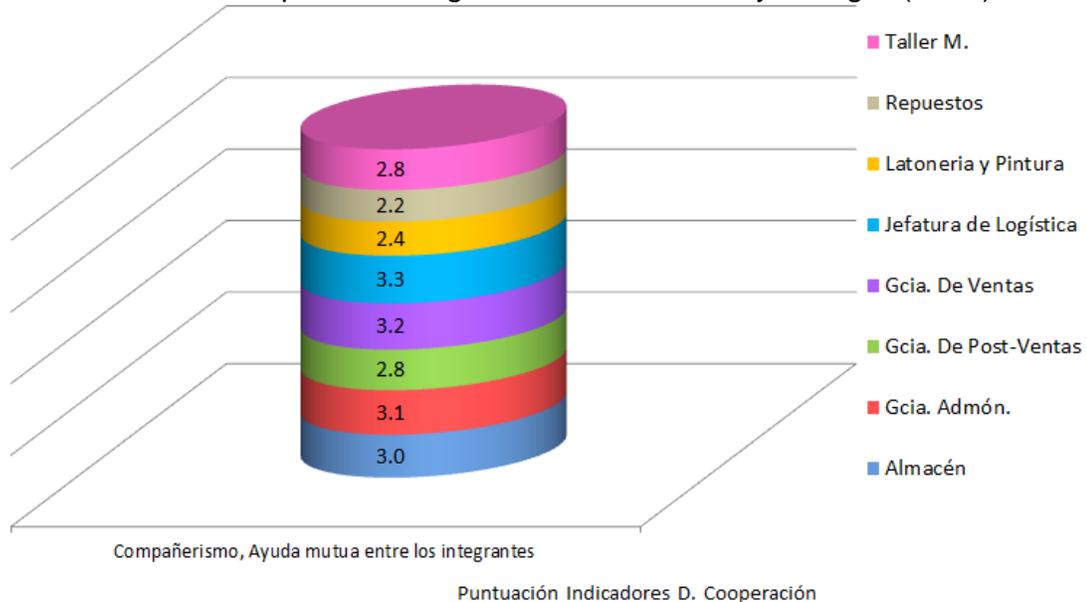
- Percepción por indicador de cada gerencia / departamento de la dimensión Cooperación.

Tabla R32.2: Resultado por gerencia / departamento en cada indicador de la dimensión cooperación según modelo de Litwin y Stringer (1968).

Gcía. / Dpto.	D. Cooperación		Valorización
	Puntuación Compañerismo, Ayuda mutua entre los integrantes	Total general	
Almacén	3.0	3.0	Bueno
Gcia. Admón.	3.1	3.1	Bueno
Gcia. De Post-Ventas	2.8	2.8	Bueno
Gcia. De Ventas	3.2	3.2	Muy Bueno
Jefatura de Logística	3.3	3.3	Muy Bueno
Latonería y Pintura	2.4	2.4	Regular
Repuestos	2.2	2.2	Regular
Taller M.	2.8	2.8	Bueno
Total general	2.9	2.9	Bueno

Escala	Valorización
0.00 - 0.80	Muy Malo
0.80 - 1.60	Malo
1.60 - 2.40	Regular
2.40 - 3.20	Bueno
3.20 - 4.00	Muy Bueno

Gráfico R32.2: Calificación por gerencia / departamento en cada indicador de la dimensión cooperación según modelo de Litwin y Stringer (1968).



Para dimensión cooperación el modelo de Litwin y Stringer (1968) posee un solo indicador que se refiere al compañerismo y a la ayuda mutua entre los integrantes del grupo de trabajo de una organización. Por ser un solo indicador se profundizó en cada respuesta a las afirmaciones del cuestionario para esta dimensión y los resultados arrojan que se presenta debilidad en cuanto la percepción en todas las unidades sobre la prevalencia de los intereses en los asuntos individuales sobre los grupales o de la organización en especial en las unidades de Latonería y Pintura, Gerencia de Post-Ventas y la unidad de Repuestos.

La cooperación o ayuda que prestan los supervisores hacia sus colaboradores en labores difíciles es evaluado como “muy buena” dentro de la organización.

5.2.2.3.7. Análisis de la percepción en la dimensión Estándares de desempeño del modelo de Litwin y Stringer (1968)

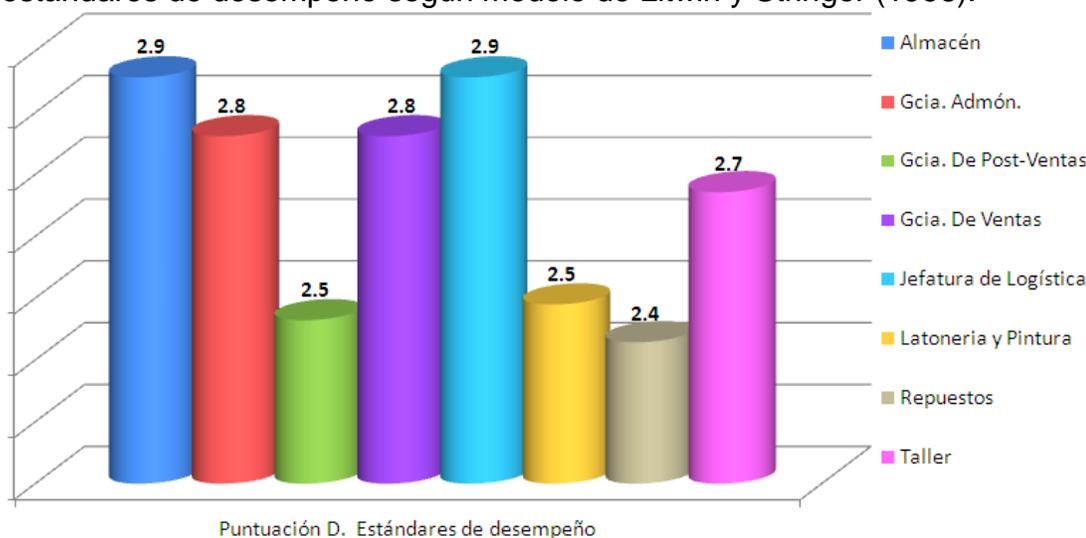
- Percepción general por gerencia / departamento de la dimensión Estándares de desempeño.

Tabla R33.1: Resultado por gerencia / departamento en la dimensión estándares de desempeño según modelo de Litwin y Stringer (1968).

Dpto. /Gcia.	Puntuación D. Estándares de desempeño	Valorización
Almacén	2.9	Bueno
Gcia. Admón.	2.8	Bueno
Gcia. De Post-Ventas	2.5	Bueno
Gcia. De Ventas	2.8	Bueno
Jefatura de Logística	2.9	Bueno
Latonería y Pintura	2.5	Bueno
Repuestos	2.4	Bueno
Taller	2.7	Bueno
Total general	2.7	Bueno

Escala	Valorización
0.00 - 0.80	Muy Malo
0.80 - 1.60	Malo
1.60 - 2.40	Regular
2.40 - 3.20	Bueno
3.20 - 4.00	Muy Bueno

Gráfico R33.1: Calificación por gerencia / departamento en la dimensión estándares de desempeño según modelo de Litwin y Stringer (1968).



La tabla y el gráfico anterior expresan los resultados obtenidos por cada unidad organizativa de Distribuidora LUMOSA, S.A., para la dimensión estándares de desempeño. Aquí se observa que el Departamento de Repuestos, la Gerencia de Post-Ventas y el Departamento de Latonería y Pintura calificaron esta dimensión con un puntaje por debajo del promedio

general obtenido para esta dimensión, siendo la unidad de Repuestos la que percibe con menor puntaje (2.4) con relación al resto de las unidades. Sin embargo la valorización para esta dimensión es “buena” para todas las unidades organizativas.

Asimismo la Jefatura de Logística y el Departamento de Almacén expresaron en los resultados el puntaje más alto y superior al promedio obtenido para la dimensión de estándares de desempeño.

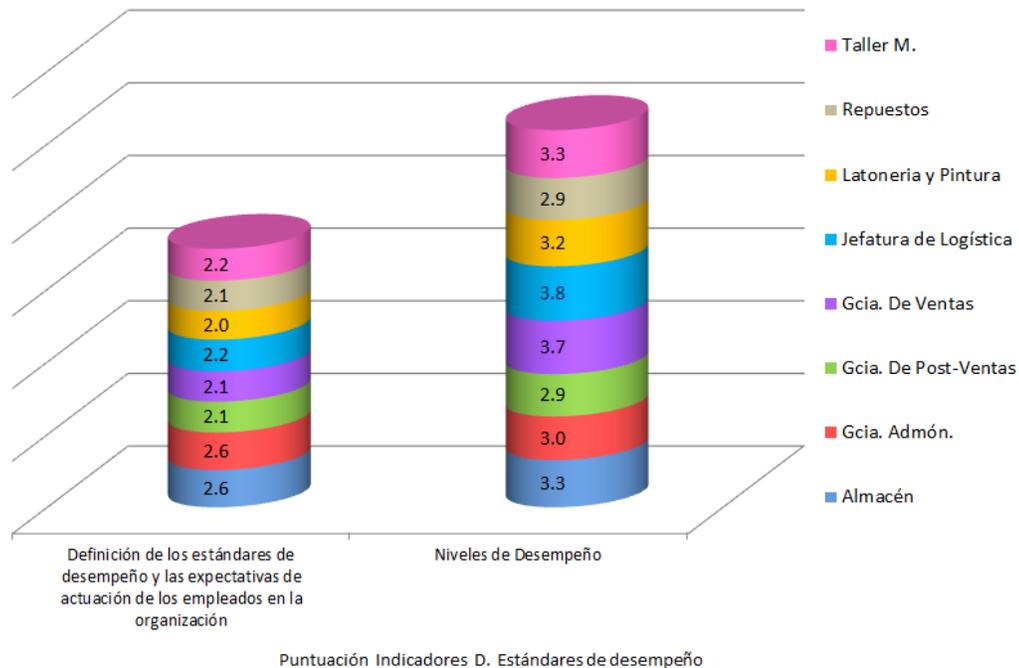
- Percepción por indicador de cada gerencia / departamento de la dimensión Estándares de desempeño.

Tabla R33.2: Resultado por gerencia / departamento en cada indicador de la dimensión estándares de desempeño según modelo de Litwin y Stringer (1968).

Gcía. / Dpto.	D. Estándares de desempeño			Valorización
	Puntuación Definición de los estándares de desempeño y las expectativas de actuación de los empleados en la organización	Puntuación Niveles de Desempeño	Total general	
Almacén	2.6	3.3	2.9	Bueno
Gcía. Admón.	2.6	3.0	2.8	Bueno
Gcía. De Post-Ventas	2.1	2.9	2.5	Bueno
Gcía. De Ventas	2.1	3.7	2.9	Bueno
Jefatura de Logística	2.2	3.8	3.0	Bueno
Latonería y Pintura	2.0	3.2	2.6	Bueno
Repuestos	2.1	2.9	2.5	Bueno
Taller M.	2.2	3.3	2.8	Bueno
Total general	2.2	3.3	2.7	Bueno

Escala	Valorización
0.00 - 0.80	Muy Malo
0.80 - 1.60	Malos
1.60 - 2.40	Regular
2.40 - 3.20	Bueno
3.20 - 4.00	Muy Bueno

Gráfico R33.2: Calificación por gerencia / departamento en cada indicador de la dimensión estándares de desempeño según modelo de Litwin y Stringer (1968).



Detallando por cada indicador de la dimensión de estándares de desempeño se puede observar que para el indicador relacionado con la definición de las tareas, obligaciones y políticas todas las unidades la calificaron con un puntaje inferior al puntaje promedio obtenido para esta dimensión. Solamente las unidades de Almacén y la Gerencia de Administración calificaron como “bueno” este indicador con un puntaje de 2.6 cada uno.

Asimismo se observa que el puntaje menor obtenido en el indicador definición de las tareas, obligaciones y políticas se encuentra en el Departamento de Latonería y Pintura con un puntaje de 2.0 calificando este indicador como “regular” al igual que las unidades organizativas de Repuestos, Gerencia de Ventas y Gerencia de Post-Ventas que también calificaron este indicador como “regular” con un puntaje de 2.1 cada uno.

Para el indicador relacionado con los niveles de desempeño todas la unidades organizativas valorizaron este indicador por encima del valor promedio obtenido en la dimensión estándares de desempeño, siendo el valor de calificación del Departamento de Repuestos y la Gerencia de Post-Ventas el valor más bajo en comparación con las demás unidades cuyos integrantes perciben el nivel de desempeño como “muy bueno”, siendo el puntaje más alto 3.8 el adjudicado por la jefatura de Logística.

5.2.2.3.8. Análisis de la percepción en la dimensión Conflicto del modelo de Litwin y Stringer (1968)

- Percepción general por gerencia / departamento de la dimensión Conflicto.

Tabla R34.1: Resultado por gerencia / departamento en la dimensión conflicto según modelo de Litwin y Stringer (1968).

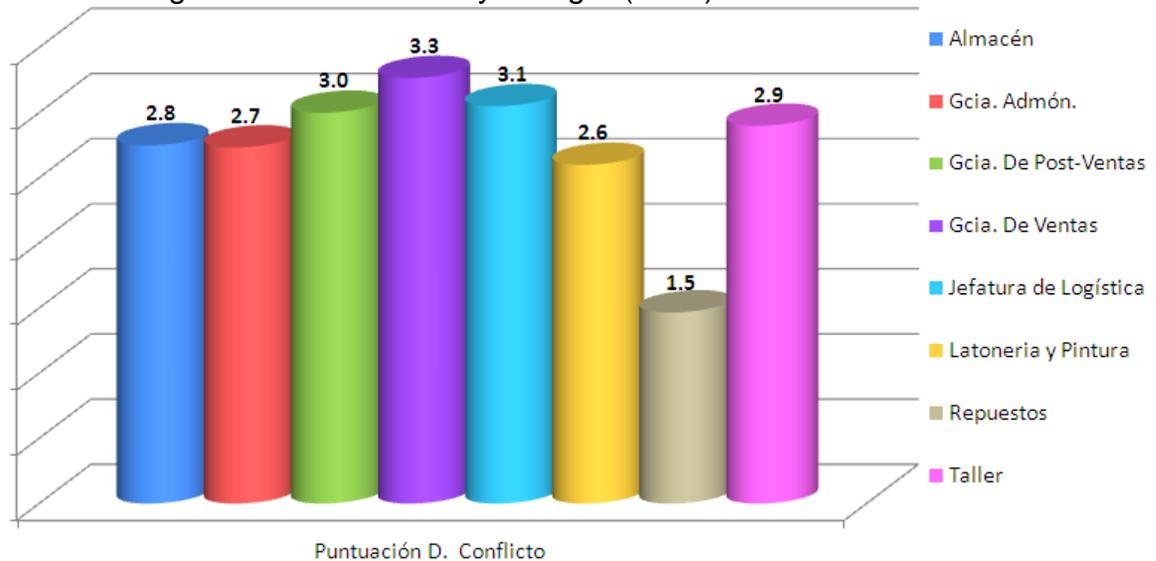
Dpto. /Gcia.	Puntuación D. Conflicto	Valorización
Almacén	2.8	Bueno
Gcia. Admón.	2.7	Bueno
Gcia. De Post-Ventas	3.0	Bueno
Gcia. De Ventas	3.3	Muy Bueno
Jefatura de Logística	3.1	Bueno
Latonería y Pintura	2.6	Bueno
Repuestos	1.5	Malo
Taller	2.9	Bueno
Total general	2.7	Bueno

Escala	Valorización
0.00 - 0.80	Muy Malo
0.80 - 1.60	Malo
1.60 - 2.40	Regular
2.40 - 3.20	Bueno
3.20 - 4.00	Muy Bueno

La tabla anterior expresa los puntajes obtenidos por cada gerencia / departamento de Distribuidora LUMOSA, S.A. para la dimensión Conflicto, observándose que el Departamento de Repuestos calificó como “malo” esta dimensión con una puntuación de 1.5 en contraste con la Gerencia de

Ventas que percibe como “muy bueno” con un puntaje de 3.3 el manejo del conflicto. El resto de las unidades calificaron esta dimensión como “bueno” con puntajes que oscilan entre 2.6 y 2.9 puntos.

Gráfico R34.1: Calificación por gerencia / departamento en la dimensión conflicto según modelo de Litwin y Stringer (1968).



El gráfico anterior ilustra que el Departamento de Repuestos de Distribuidora LUMOSA, S.A. adjudicó con el más bajo puntaje 1.5 la dimensión conflicto valorizándola como “malo”, en contraste con las demás unidades organizativas de la Empresa que valoraron el manejo del conflicto como “bueno” resaltando la Gerencia de Ventas que fue la unidad que calificó el manejo del conflicto como “muy bueno” con el puntaje más alto de 3.3 puntos.

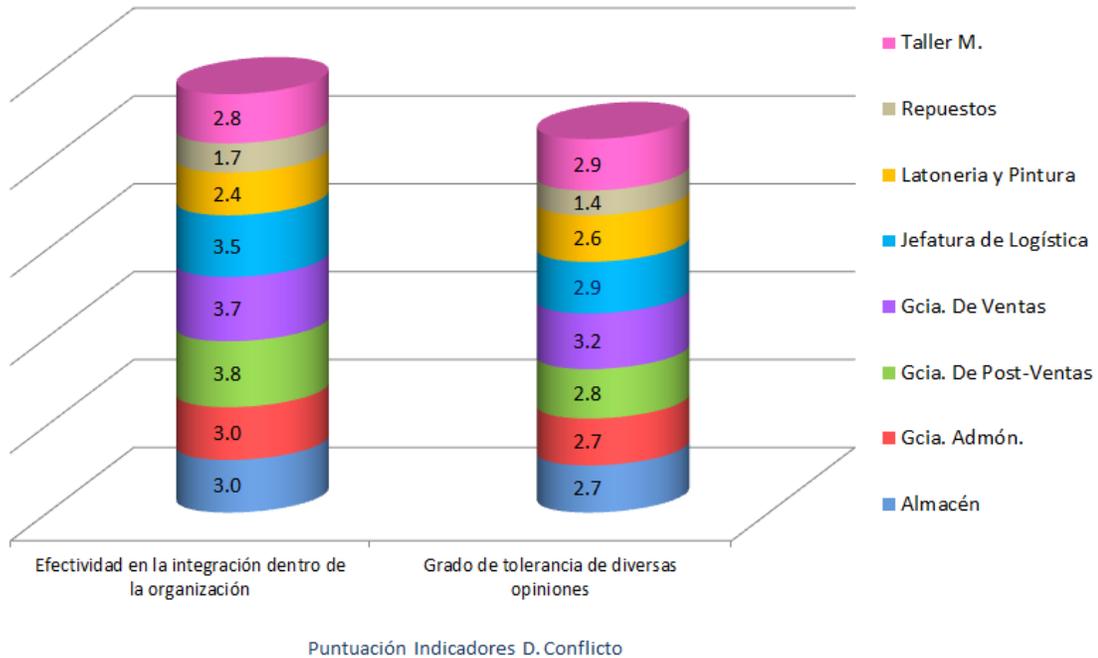
- Percepción por indicador de cada gerencia / departamento de la dimensión Conflicto.

Tabla R34.2: Resultado por gerencia / departamento en cada indicador de la dimensión conflicto según modelo de Litwin y Stringer (1968).

Gcia. / Dpto.	D. Conflicto		Total general	Valorización
	Puntuación Efectividad en la integración dentro de la organización	Puntuación Grado de tolerancia de diversas opiniones		
Almacén	3.0	2.7	2.8	Bueno
Gcia. Admón.	3.0	2.7	2.8	Bueno
Gcia. De Post-Ventas	3.8	2.8	3.3	Muy Bueno
Gcia. De Ventas	3.7	3.2	3.4	Muy Bueno
Jefatura de Logística	3.5	2.9	3.2	Muy Bueno
Latonería y Pintura	2.4	2.6	2.5	Bueno
Repuestos	1.7	1.4	1.5	Malo
Taller M.	2.8	2.9	2.9	Bueno
Total general	3.0	2.7	2.8	Bueno

Escala	Valorización
0.00 - 0.80	Muy Malo
0.80 - 1.60	Malo
1.60 - 2.40	Regular
2.40 - 3.20	Bueno
3.20 - 4.00	Muy Bueno

Gráfico R34.2: Calificación por gerencia / departamento en cada indicador de la dimensión conflicto según modelo de Litwin y Stringer (1968).



Tanto la tabla como el gráfico R34.2 expresan que los integrantes del Departamento de Repuestos calificaron como “malo” el indicador relacionado con el grado de tolerancia de diversas opiniones y calificaron como “regular”

el indicador relacionado con la efectividad en la integración dentro de la organización, para ambos indicadores la unidad de Repuestos de Distribuidora LUMOSA, S.A. califica con puntajes inferiores al promedio general obtenido en la dimensión conflicto.

Por otra parte, las unidades organizativas que calificaron como “muy bueno” el indicador relacionado con la efectividad en la integración dentro de la organización fueron la Jefatura de Logística, la Gerencia de Ventas, la Gerencia de Post-Ventas y la con puntajes que oscilan entre 3.5 y 3.8 puntos siendo este último el puntaje más alto y que pertenece a los resultados de la Gerencia de Post-Ventas. La Gerencia de Administración y el Departamento de Almacén valoraron como “bueno” la efectividad en la integración dentro de la organización con un puntaje de 3.0 puntos cada uno.

Al detallar el indicador grado de tolerancia de diversas opiniones, se observa que los resultados obtenidos advierten que todas las unidades organizativas a excepción del Departamento de Repuestos califican este indicador como “bueno” con un puntaje que oscila entre 2.6 y 2.9 puntos, siendo el menos valorado con 1.4 puntos por la unidad de Repuestos.

El departamento de Repuestos es el área de trabajo más susceptible al tema de la tolerancia de las diversas opiniones, al punto que consideran que es mejor no intercambiar palabra para evitar desacuerdos.

5.2.2.3.9. Análisis de la percepción en la dimensión Identidad del modelo de Litwin y Stringer (1968)

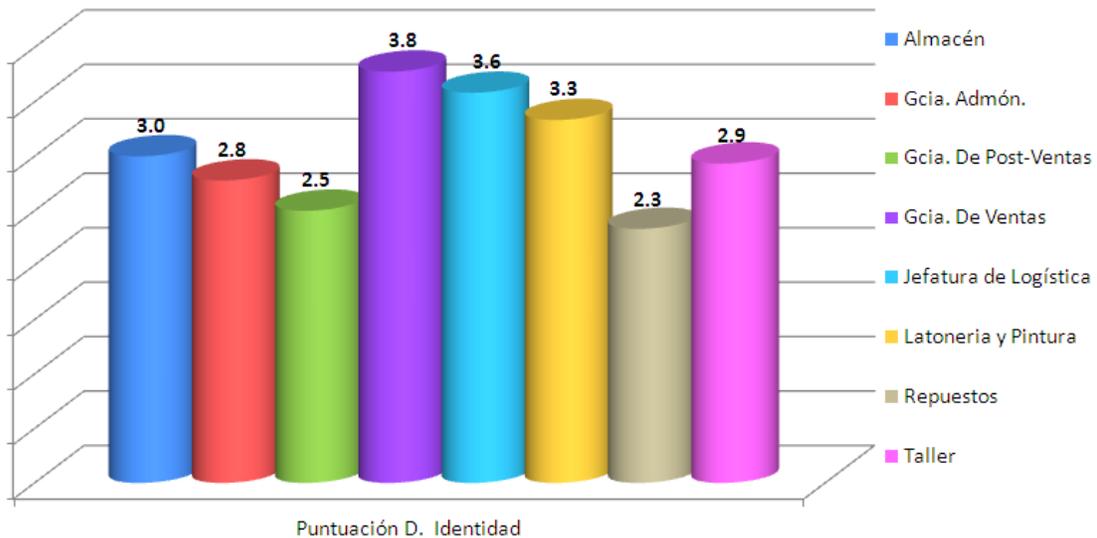
- Percepción general por gerencia / departamento de la dimensión Identidad

Tabla R35.1: Resultado por gerencia / departamento en la dimensión identidad según modelo de Litwin y Stringer (1968).

Dpto. /Gcia.	Puntuación D. Identidad	Valorización
Almacén	3.0	Bueno
Gcia. Admón.	2.8	Bueno
Gcia. De Post-Ventas	2.5	Bueno
Gcia. De Ventas	3.8	Muy Bueno
Jefatura de Logística	3.6	Muy Bueno
Latonería y Pintura	3.3	Muy Bueno
Repuestos	2.3	Regular
Taller	2.9	Bueno
Total general	3.0	Bueno

Escala	Valorización
0.00 - 0.80	Muy Malo
0.80 - 1.60	Maló
1.60 - 2.40	Regular
2.40 - 3.20	Bueno
3.20 - 4.00	Muy Bueno

Gráfico R35.1: Calificación por gerencia / departamento en la dimensión identidad según modelo de Litwin y Stringer (1968).



En relación con la Dimensión identidad los resultados expresados en la tabla y en el gráfico R35.1 indican que los integrantes del Departamento de Repuestos de Distribuidora LUMOSA, S.A. calificaron como “regular” con el menor puntaje de 2.3 seguido de la Gerencia de Post-Ventas que aunque califica esta dimensión como buena obtuvo un puntaje de 2.5 puntos.

Por otra parte, el Departamento de Latonería y Pintura, la Jefatura de Logística y la Gerencia de ventas valorizan la identidad como “muy buena” con puntajes entre 3.3 y 3.8 puntos. El resto de las gerencias / departamentos de Distribuidora LUMOSA, S.A. (Almacén, Gerencia de Administración y Taller) valorizaron la dimensión Identidad como “buena” con puntajes entre 2.8 y 3.08 puntos.

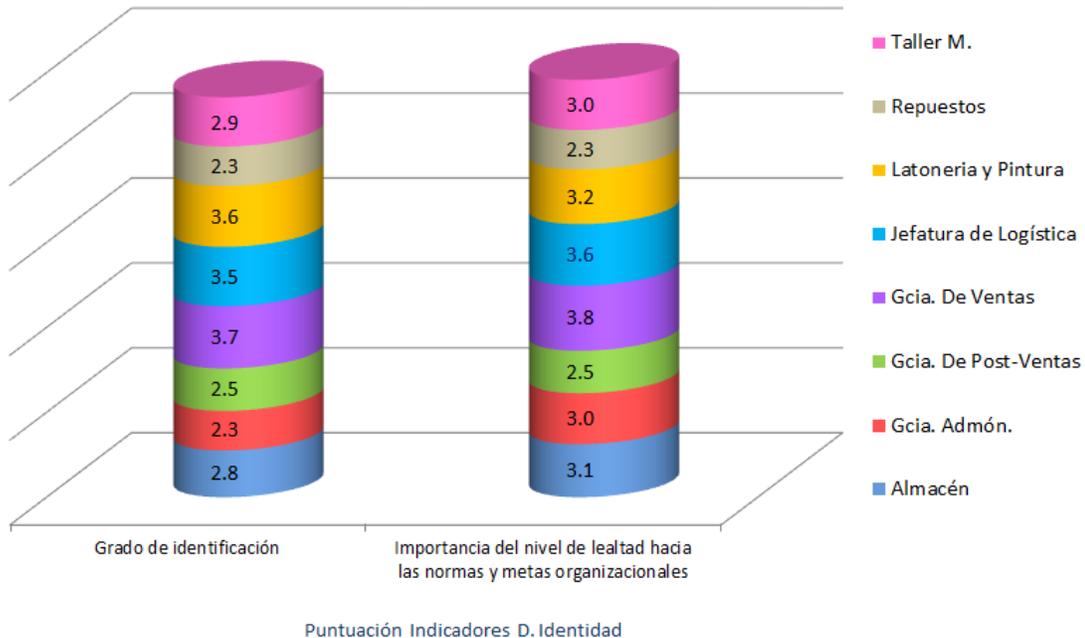
- Percepción por indicador de cada gerencia / departamento de la dimensión Identidad.

Tabla R35.2: Resultado por gerencia / departamento en cada indicador de la dimensión identidad según modelo de Litwin y Stringer (1968).

Gcía. / Dpto.	D. Identidad		Total general	Valorización
	Puntuación Grado de identificación	Puntuación Importancia del nivel de lealtad hacia las normas y metas organizacionales		
Almacén	2.8	3.1	2.9	Bueno
Gcía. Admón.	2.3	3.0	2.7	Bueno
Gcía. De Post-Ventas	2.5	2.5	2.5	Bueno
Gcía. De Ventas	3.7	3.8	3.8	Muy Bueno
Jefatura de Logística	3.5	3.6	3.6	Muy Bueno
Latonería y Pintura	3.6	3.2	3.4	Muy Bueno
Repuestos	2.3	2.3	2.3	Regular
Taller M.	2.9	3.0	2.9	Bueno
Total general	2.9	3.1	3.0	Bueno

Escala	Valorización
0.00 - 0.80	Muy Malo
0.80 - 1.60	Malos
1.60 - 2.40	Regular
2.40 - 3.20	Bueno
3.20 - 4.00	Muy Bueno

Gráfico R35.2: Calificación por gerencia / departamento en cada indicador de la dimensión identidad según modelo de Litwin y Stringer (1968).



Los resultados anteriores reflejados en la tabla y el gráfico R35.2 indican que el puntaje obtenido entre los colaboradores de Distribuidora LUMOSA, S.A. para el indicador grado de identificación con la organización fue valorado como “regular” por la Gerencia de Administración y el Departamento de Repuesto con un puntaje de 2.3 cada uno. Mientras que el Departamento de Latonería y Pintura, la Jefatura de Logística y la Gerencia de Ventas valoraron el grado de identificación con la organización como “muy bueno” con puntuaciones que oscilan entre 3.5 y 3.7 puntos.

Para el indicador importancia del nivel de lealtad hacia las normas y metas organizacionales de nuevo el Departamento de Repuestos de Distribuidora LUMOSA, S.A. lo calificó como “regular” con un puntaje de 2.3 puntos.

Nuevamente la percepción de los integrantes del Departamento de Latonería y Pintura, de la Jefatura de Logística y de la Gerencia de Ventas para el indicador de importancia del nivel de lealtad hacia las normas y metas organizacionales fue calificada como “muy buena” con puntuaciones que oscilan entre 3.2 y 3.8 puntos.

Para ambos indicadores de la dimensión identidad, grado de identificación con la organización y la importancia del nivel de lealtad hacia las normas y metas organizacionales fue valorado como “bueno” con puntuaciones de 2.5 a 3.1 puntos las unidades organizativas de Distribuidora LUMOSA, S.A. como son Almacén, Gerencia de Post-Ventas y Taller. La Gerencia de Administración calificó como “bueno” el indicador relacionado con la importancia del nivel de lealtad hacia las normas y metas organizacionales y como “regular” el indicador relacionado con el grado de identificación con la organización.

CAPÍTULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

6.1. Conclusiones.

Esta investigación tuvo como propósito la evaluación del clima organizacional e Distribuidora LUMOSA, S.A. en base a la percepción de los líderes de esta empresa. Para ello se recurrió a los postulados sobre el clima organizacional de Litwin y Stringer (1968) quienes establecieron nueve (9) dimensiones del clima organizacional que son: estructura, responsabilidad, desafío, recompensa, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad; a fin de determinar las fortalezas y las oportunidades de mejora de sus procesos organizacionales.

Partiendo de este objetivo, luego de la revisión bibliográfica y una vez analizados los resultados obtenido producto de la aplicación de un instrumento de medición bajo el modelo de Litwin y Stringer (1968) se puede llegar a las siguientes conclusiones:

- De acuerdo con el puntaje promedio general obtenido con la aplicación del instrumento el clima organizacional de Distribuidora LUMOSA, S.A. es percibido por sus colaboradores como “bueno” con un puntaje de 2.8 puntos.
- Los factores demográficos característicos de la población de Distribuidora LUMOSA, S.A. que pudiera afectar en las variaciones de percepción general del clima son el rango de edad y el rango de antigüedad de cada uno de los colaboradores.
- El factor situacional de los colaboradores de Distribuidora LUMOSA, S.A. que está incidiendo en la percepción general del clima es el factor relacionado con la gerencia / departamento donde labora cada uno de los

integrantes de esta Empresa, siendo el Departamento de Repuestos el que presenta más negatividad en cuanto a la percepción del clima general.

- La Dimensión del clima bajo el modelo de Litwin y Stringer (1968) que obtuvo entre los integrantes de Distribuidora LUMOSA, S.A la menor puntuación (2.5) y que por ende, es susceptible de mejora es la dimensión relacionada con la Recompensa.
- Del punto anterior se desprende que indicador de la dimensión recompensa con mayor debilidad ya que obtuvo entre los colaboradores de Distribuidora LUMOSA, S.A el más bajo puntaje 2.1 es el indicador relacionado con el reconocimiento, siendo calificado como “regular”.
- Otra Dimensión mejor valorada que la Recompensa pero susceptible también a oportunidades de mejora es la dimensión Desafío / Riesgo, ya que el puntaje final obtenido está por debajo del promedio general del clima del Distribuidora LUMOSA, S.A.
- Las dimensiones con mayor fortaleza debido a que obtuvieron calificación de “bueno” y con puntuaciones superiores al promedio general de la percepción del clima (2.8), fueron: Relaciones con 3.1 puntos, Identidad con 3.0 puntos y Estructura con 2.9 puntos. Ninguna dimensión fue calificada como “muy buena” ni calificada como “mala” o “muy mala”.
- En base a cada una de las dimensiones del clima bajo modelo de Litwin y Stringer (1968), los aspectos susceptibles a la aplicación de acciones o estrategias por parte de la organización para mejorar la percepción de los colaboradores fueron las siguientes:

1. Estructura:

- ✓ En relación con la definición de las tareas, obligaciones y políticas fijadas por Distribuidora LUMOSA, S.A. se precisa que existe

confusión, solapamientos o desconocimiento sobre los métodos y procedimientos de algunas actividades, en especial la Gerencia de Post-Ventas, posiblemente por la vacante que actualmente presenta y que está siendo reemplazada temporalmente por el Gerente de Operaciones.

- ✓ En cuanto al conocimiento de la estructura de la organización la mayoría de los colaboradores poseen debilidad en este punto, especialmente las unidades organizativas de: Gerencia de Post-Venta, Gerencia de Ventas, Jefatura de Logística y Latonería y Pintura; que evaluaron como “mal” el conocimiento acerca de la estructura de Distribuidora LUMOSA, S.A.
- ✓ En cuanto los niveles de toma de decisión y el cumplimiento de reglas y procedimientos, se deduce que la Gerencia de Administración posee deficiencias para tomar decisiones y muestra poco interés en el cumplimiento de normas y procedimientos. Adicionalmente la mayoría considera que la productividad de la Empresa se ve afectada de manera importante por la falta de planificación y organización.
- ✓ En términos generales todas las unidades organizativas perciben que la organización ejerce mayor interés en la claridad y en el cumplimiento de las normas, métodos y procedimientos de la Empresa.

2. Responsabilidad:

- ✓ La percepción de los evaluados sobre el compromiso de los trabajadores con sus obligaciones y tareas es en su mayoría considerada como “buena”, sin embargo los colaboradores de la Jefatura de Logística, del Departamento de Repuestos y del

Departamento de Latonería y Pintura no poseen interés importante en los compromisos adquiridos.

- ✓ La mayoría de los colaboradores perciben que sus jefes y/o supervisores sólo trazan los planes de las actividades que deben realizar sin asumir la responsabilidad de los resultados, más si estos no son tan positivos.
- ✓ En cuanto a los estándares de excelencia todos los colaboradores entienden que deben cumplir con esos patrones de trabajo que exige la marca que representan “Ford Motors”, sin embargo, la Gerencia de Administración posee menos interés quizás por la naturaleza de su trabajo cuyas actividades no están relacionados directamente con los estándares de excelencia que requiere la marca.
- ✓ Con respecto al grado de flexibilidad los integrantes de las unidades de Latonería y Pintura y Repuestos que se valora poco la iniciativa y las Gerencias de Post-Venta y Administración aspiran a que la organización valore en mayor grado la iniciativa de sus colaboradores.

3. Recompensa:

- ✓ La dimensión Recompensa fue la que obtuvo el resultado más débil en la medición del clima de Distribuidora LUMOSA, S.A. al ser calificada con el menor puntaje con respecto a las demás dimensiones, aunque su valoración final haya resultado como buena con 2.5 puntos.
- ✓ El indicador Reconocimiento fue el que obtuvo la calificación más deficiente por todas las unidades organizativas de Distribuidora LUMOSA, S.A. a excepción de la Gerencia de Ventas cuyos

integrantes perciben que la organización les ha reconocido el trabajo realizado. La unidad organizativa que evaluó como desfavorable o “malo” este aspecto fue la Jefatura de Logística.

- ✓ El aspecto relacionado con los incentivos las áreas de trabajo que consideran que la Empresa no premia lo suficiente el trabajo bien realizado, calificando este punto como “regular”, son las unidades de: Latonería y Pintura, Jefatura de Logística, Repuestos y Almacén.
- ✓ En cuanto a las sanciones o castigo que la organización ejerce por el trabajo no bien realizado o por errores incurridos en la tareas por parte de los colaboradores sólo la Jefatura de Logística y el Departamento de Almacén consideran que son débiles dejando inferir la percepción de preferencias entre colaboradores a la hora de premiar y/o castigar.
- ✓ Con respecto a las promociones ascensos la calificación general de los evaluados aunque arrojo un resultado de ser considerado como “bueno”, al ser desglosado por unidad organizativa la percepción se encuentra dividida entre percibir que las políticas de evaluación del desempeño y las políticas de ascensos laborales son “muy buenas” a considerarlas como “regulares. Las áreas de trabajo altamente susceptibles a la evaluación de este aspecto como “regular” fueron las unidades de Repuestos, Gerencia de Ventas y Latonería y Pintura.

4. Desafío / Riesgo:

- ✓ Dentro de la dimensión de desafío / riesgo el aspecto relacionado con el cálculo en la toma de decisiones oportunas es considerada como “regular” para los colaboradores integrantes de las áreas de trabajo de Taller Mecánico, Gerencia de Administración, Gerencia de Post-Ventas y el Departamento de Repuestos, éste último asignó la más baja puntuación 1.8 puntos.

- ✓ Buena parte de los colaboradores considera que la Organización le cuesta tomar decisiones rápidas y sencillas, haciendo el proceso más complejo y lento.
- ✓ En cuanto al componente relacionado con el reto que se le pone al trabajador, los colaboradores del Departamento de Repuestos perciben que la organización se muestra débil y posiblemente estos colaboradores consideren que las tareas que ejercen no ofrecen grandes retos.

5. Relaciones:

- ✓ En la dimensión Relaciones se encontraron que prácticamente todas las gerencias / departamentos poseen fortalezas para el logro de objetivos organizacionales en base a las buenas relaciones con los grupos de trabajo. La mayoría de los encuestados piensa que las relaciones de los líderes de la organización y los Supervisores con los empleados son agradables, en especial la Gerencia de Ventas y la Jefatura de Logística quienes perciben que estas relaciones son “muy buenas”.
- ✓ Los colaboradores consideran que existe poca dificultad para conocer a todos los colaboradores entre sí, más allá de sus grupos de trabajo por unidad organizativa.
- ✓ El Departamento de Repuestos se destaca por ser la única área de trabajo que evaluó este aspecto como “regular”, por lo que es susceptible a mejora.

6. Cooperación:

- ✓ El total de indicadores que forman parte de esta dimensión fue evaluado por los colaboradores de Distribuidora LUMOSA, S.A. como “bueno”.
- ✓ Los empleados del Departamento de Repuestos evaluaron esta dimensión como “regular”, mientras que la Gerencia de Ventas y la Jefatura de Logística la consideran como “muy buena”.
- ✓ Se presenta debilidad en cuanto la percepción en todas las unidades sobre la prevalencia de los intereses en los asuntos individuales sobre los grupales o de la organización en especial en las unidades de Latonería y Pintura, Gerencia de Post-Ventas y la unidad de Repuestos.
- ✓ La cooperación o ayuda que prestan los supervisores hacia sus colaboradores en labores difíciles es evaluado como “muy buena” dentro de la organización.

7. Estándares de desempeño:

- ✓ En términos generales esta dimensión fue evaluada como “buena”.
- ✓ En cuanto al aspecto de los niveles de desempeño, resalta que la mayoría de los colaboradores siente orgullo de su desempeño dentro de la organización, siendo evaluado como “muy bueno”, además de evaluar como “bueno” los niveles de exigencia de la organización en el rendimiento de cada uno.
- ✓ En cuanto al indicador relacionado con la definición que tiene en la actualidad Distribuidora LUMOSA, S.A. sobre los estándares de desempeño y las expectativas de actuación de los empleados en la

organización fue evaluada como “regular”, por lo que es susceptible de mejora.

- ✓ Para la mayoría de los encuestados la Empresa no le otorga relevancia al factor humano, por lo que no orienta sus estrategias en actividades dirigidas a la motivación y satisfacción de sus colaboradores.

8. Conflicto:

- ✓ En líneas generales esta dimensión fue valorado como “buena”, resaltando la percepción de los colaboradores la efectividad de la organización en la integración de sus trabajadores dentro de la organización a través del manejo efectivo del conflicto.
- ✓ En cuan al aspecto de la tolerancia de las diversas opiniones, todos los colaboradores evalúan como “muy bueno” la libertad de expresarse con sus supervisores aunque no estén de acuerdo con ellos en algunas opiniones.
- ✓ Los colaboradores de Distribuidora LUMOSA, S.A. evalúan como “bueno” los niveles de confianza que se tienen entre sí.
- ✓ Es susceptible de mejora que los supervisores apliquen tácticas que estimulen las discusiones de manera abierta y frontal entre los colaboradores.
- ✓ El departamento de Repuestos es el área de trabajo más susceptible al tema de la tolerancia de las diversas opiniones, al punto que consideran que es mejor no intercambiar palabra para evitar desacuerdos.

9. Conflicto:

- ✓ La dimensión Identidad fue percibida como “buena” por parte de los colaboradores de Distribuidora LUMOSA, S.A., destacando que la mayoría siente que forma parte de un equipo que trabaja bien y que existe un buen nivel de lealtad hacia la organización.
 - ✓ En cuanto el grado de identificación, fue valorado como “bueno”, ya que la mayoría se siente orgullosa de trabajar en esa Empresa.
 - ✓ Es susceptible de mejora el Departamento de Repuestos ya que es la única unidad organizativa que considera como “regular” tanto el aspecto relacionado con la identificación con la organización como el aspecto relacionado con los niveles de lealtad y sentirse miembro de un buen equipo de trabajo.
- El área de trabajo que en base a los puntos anteriores la Empresa debe enfocar especial atención es el Departamento de Repuestos, ya que prácticamente en todas las dimensiones del clima organizacional fueron evaluadas como “regular”, obteniendo en algunos indicadores calificaciones de percepción como “mala”.

Esta aproximación permitió no sólo evaluar la percepción de los colaboradores de Distribuidora LUMOSA, S.A. sobre el clima organizacional de esta Empresa, sino también permitió conocer aspectos de la organización susceptibles de mejora así como también conocer cuáles unidades organizativas presentan debilidades en las distintas dimensiones del clima que afectan en la apreciación de las políticas, normas y estrategias y en consecuencia son determinantes en los resultados de la organización.

6.1. Recomendaciones.

Partiendo de las conclusiones de este diagnóstico y partiendo sobre la importancia no sólo de determinar el estado actual del clima organizacional sino también sobre la importancia de fortalecer los aspectos débiles para lograr las metas organizacionales, las recomendaciones que a continuación se enumeran se dirigen a buscar acciones que mejoren la percepción actual del clima en Distribuidora LUMOSA, S.A.

En este sentido y basándonos en el modelo de Litwin y Stringer (1968) las recomendaciones apuntalan hacia acciones en los aspectos formales de la organización, en acciones los aspecto patrono / gerencial y en acciones en el aspecto relacionado con las relaciones personales.

Las acciones en los aspectos formales de la organización influyen en el comportamiento de los individuos y en la motivación, que a su vez son determinantes en el desempeño organizacional.

Las acciones los aspecto patrono / gerencial determinan los niveles de exigencia que deben tener los colaboradores y determinan los niveles de responsabilidad aceptados por cada trabajador. Esto también influye en la motivación de los trabajadores en una organización.

Las acciones en el aspecto relacionado con las relaciones personales influyen en la conducta del individuo y producen cambios en la organización que impacta en la productividad grupal y por ende en la productividad de la organización, aspectos como la amistad la identificación con la empresa, la cooperación y cordialidad entre grupos de trabajo son aspectos que son considerados por los colaboradores de Distribuidora LUMOSA, S.A. como fuertes pero que deberán reforzarse para mejorar el clima organizacional.

Dada la descripción de los aspectos hacia los que Distribuidora LUMOSA, S.A. deberá enfocar sus gestiones de mejora del clima, se sugiere las siguientes acciones de manera específica:

➤ Acciones sobre los aspectos formales:

- Definición clara y el respeto de las líneas de mando.
- Asignación formal de competencias, tareas, funciones y responsabilidades con una secuencia lógica y estructurada.
- Revisión y actualización de las unidades organizativas de Distribuidora LUMOSA, S.A. y sus respectivos puestos de trabajo a través de la descripción de cargos para evaluar con exactitud qué áreas poseen puestos subvalorados o sobrevalorados no sólo a nivel de compensación sino también a nivel de las competencias de sus integrantes.
- Revisión y mejora de las políticas, normas y procedimientos de los procesos administrativos de la organización sin dejar a un lado el fortalecimiento de las normas y procedimientos de los procesos operativos.
- Revisión, actualización e implementación de los esquemas e instrumentos de evaluación del desempeño de los trabajadores.

➤ Acciones sobre los aspectos patrono / gerencial:

- Crear un sistema dónde tanto la premiación como la sanción sea justa, oportuna e igualitaria para todos los colaboradores de todos los niveles.
- Diseñar políticas de reconocimiento que incentive al colaborador a realizar bien su trabajo y que lo exalte sobre aquellos que no lo hacen bien, para generar un clima apropiado y motivador en la organización.
- Crear estrategias de apertura a las iniciativas de los colaboradores, reforzando el compromiso de éstos con sus obligaciones.

- Redefinir el grado de flexibilidad relacionado con la responsabilidad de los trabajadores al reglamentar e implementar un esquema de metas y recompensas.

- Acciones sobre los aspectos relacionados con las relaciones personales:
 - Fortalecer el sentimiento de orgullo que tienen los integrantes de Distribuidora LUMOSA, S.A. por la organización donde laboran.
 - Mejorar el ambiente laboral en función de mejorar los niveles de tensión en la organización.
 - Incentivar el interés colectivo en pro de la organización.

CAPÍTULO VII

7. REFERENCIA BIBLIOGRAFICA

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: Ediciones de la Universitat de Barcelona.

Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación*. Para Administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales. México: Pearson Educación.

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

Brull E., Gil María (2005, Mayo). Mintzberg: La estructuración de las organizaciones. Revista Virtual "Cuadernos de Gestión". Recuperado el 17 de enero de 2013, de <http://www.brullalabart.com/64>.

Brunet L (1999). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definiciones, diagnóstico consecuencias*. México: Editorial Trillas.

Castillo M., Pedraza N. (2011). *El clima organizacional de una empresa comercial de la zona centro de Tamaulipas, México: Caso MULTI*. Trabajo especial de investigación. Universidad Autónoma de Tamaulipas, México.

Chiavenato I (1989). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México. Mc. Graw – Hill Interamericana de México, S.A.

- Chiavenato I (1994). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: Mac Graw – Hill. Interamericana, S.A.
- Dávila J., Romero P. (2010) *Relación entre el síndrome del Bournout y la percepción del clima organizacional en médicos del área de emergencia*. Trabajo especial de grado de Relaciones Industriales. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.
- Davins M. Josep. (2011). *“El análisis de oportunidades de mejora”*. Revista didáctica: Metodología de mejora continuada. Generalitat de Catalunya. Departamento de Salut. España.
- Garcés Fuentes, A. (2004). *Medición del Clima Organizacional*. Madrid. Editorial Aguilar.
- García Solarte, M. (2009). *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual*. *Cuadernos de Administración*, núm. 42, julio-diciembre, 2009, pp. 43-61, Universidad del Valle Colombia.
- Gonçalves, Alexis P., (1997, Diciembre). *"Dimensiones del clima organizacional"* Sociedad Latinoamericana para la Calidad. Recuperado Febrero del 2013, de <http://www.geocities.ws/janethqr/liderazgo/130.html>
- Grupo Automotriz. (2010, Octubre). *Manual del Empleado GAO*. Caracas
- Grupo Automotriz. *Díptico de Inducción del Grupo Automotriz*. (s.f.). Caracas.
- Guadalajara, J., Durante, I., Ortigosa, J., *Evaluación y supervisión en educación médica*. Recuperado marzo del 2013, de http://www.facmed.unam.mx/eventos/seam2k1/2006/sep_02_ponencia.html
- Hernández, R., Fernández C., Baptista M. (2006). *Metodología de la investigación*. (5ta ed.). México D.F., México. Mc Graw Hill Interamericana.

Pérez R., Marysil M. (2012) Estudio Descriptivo del Clima Organizacional del Centro Médico de Caracas a través de las dimensiones postuladas por Litwin y Stringer. Trabajo especial de grado Especialización en Desarrollo Organizacional. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Rodriguez D., Flores R. (2005) *Análisis del Clima Organizacional en la Secretaría de Comunicaciones y Transportes Centro COLIMA*. Trabajo especial de grado Maestría en Administración. Universidad de COLIMA, México.

Saldoval C., María C. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*. Año 10, Número 27. Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

Sánchez N., Betancourt M., Falcón M. Sistema de indicadores de clima organizacional para potenciar el desempeño laboral. *Revista Gestión de las Personas y Tecnología*. Edición N° 15. 52-62. Facultad Tecnológica. Universidad de Santiago de Chile.

Tamayo y Tamayo (1996). *El Proceso de la Investigación Científica*. Cuarta Edición. México: Limusa.

Valariano, E., Yáber, G., Cemborain, M. (2010). *Metodología de la Investigación*. Paso a paso. México. Editorial Trillas.

(2010, Abril). Teoría de Litwin y Stringer clima organizacional. BuenasTareas.com. Recuperado Febrero del 2013, de <http://www.buenastareas.com/ensayos/Teoria-De-Litwin-y-Stringer-Clima/267721.html>

(2010, Agosto). Reconocimiento por el trabajo realizado. Recuperado Abril del 2013, del Blog de Carlos Mora. Tópicos Gerenciales. <http://topicos->

gerenciales-modernos.lacoctelera.net/post/2010/08/28/reconocimiento-el-trabajo-realizado.

(2011, Mayo). Métodos para medir el clima organizacional. BuenasTareas.com. Recuperado Febrero del 2013, de <http://www.buenastareas.com/ensayos/Metodos-Para-Medir-El-Clima-Organizacional/2073770.html>

(2012, Septiembre). Teoría de Sistemas. BuenasTareas.com. Recuperado 09, 2012, de <http://www.buenastareas.com/ensayos/Teoria-De-Sistemas/5213423.html>

CAPÍTULO VIII

8. Anexos

Figura 1: Distribuidora LUMOSA, S.A. ANÁLISIS BAJO MODELO DE SISTEMA ABIERTO

