



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

**TRABAJO ESPECIAL DE GRADO**  
**DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA**  
**LAMINOVA, C.A**

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello

Por:

IVAN SANCHEZ

Como requisito para optar por el Grado de:

**ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

Realizado con la asesoría de la Profesora: Ana Teresa Albella.

Caracas, Mayo de 2013

## DEDICATORIA

A mis hijos, María Gabriela y José Raúl.

Y a mí “Bella” esposa, Carol.

Todos “Rosas” que adornan y perfuman a ese Jardín al que llamé “Vida”.

Y por supuesto, a mi Señor. El único Dios con la suficiente pureza para crear “Rosas” tan hermosas, y con el suficiente amor para ofrecérmelas.

Los Amo profundamente.

Iván

## **INDICE**

### **Resumen**

<b>Introducción</b>	9
---------------------	---

### **Capítulo I**

1. El Problema de Investigación	11
1.1. Planteamiento del Problema	11
1.2. Justificación de la Investigación	13
1.3. Objetivos de la Investigación	15

### **Capítulo II**

2. Marco Organizacional	16
2.1. Historia de la organización	16
2.2. Visión y Misión	18
2.3. Valores	18
2.4. Objetivos	19
2.5. Estructura	20

### **Capítulo II**

3. Marco Teórico y Referencia	22
3.1. Antecedentes	22
3.2. Bases teóricas	23
3.2.1. El Clima Organizacional	23
3.2.1.1. Definición de Clima Organizacional	23
3.2.1.2. Medida Objetiva de los Atributos de la Organización	24
3.2.1.3. Medida Perceptiva (subjetiva) de los atributos individuales	25
3.2.1.4. Medida Perceptiva de los Atributos Organizacionales	26
3.2.1.5. Características del Clima Organizacional	27
3.2.1.6. Importancia del Clima Organizacional	28
3.2.1.7. Causas y Consecuencias del Clima Organizacional	30
3.2.1.7.1. El Poder y el Liderazgo	32
3.2.1.7.2. Las Relaciones Interpersonales	33
3.2.1.7.3. El Trabajo en Equipo y la Cooperación	34
3.2.1.7.4. El Manejo del Conflicto	35
3.2.1.7.5. La Motivación	36
3.2.1.7.6. El Compromiso con la Organización	38
3.2.1.8. La Teoría de Litwin & Stringer Sobre el Clima Organizacional.	39

## Capítulo IV

4. Marco Metodológico	43
4.1. Tipo de investigación	43
4.2. Según la fuente de los datos trabajados	43
4.3. Según el momento en que se recogen los datos	44
4.4. Técnicas e Instrumentos	44
4.5. Población y Muestra	46
4.6. Procedimiento a desarrollado	47
4.7. Operacionalización de variables	48
4.8. Cronograma	57

## Capítulo V

5. Presentación y Análisis de Resultados	58
5.1. Información Demográfica	62
5.2. Resultado Generales	64
5.3. Análisis de Microclimas de Acuerdo al Nivel en la Organización	66
5.3.1. Microclimas en el Personal Base.	66
5.3.1.1. Microclimas en el Personal Base por Áreas Admisnistrativas	73
5.3.2. Microclimas en el Grupo Gerencial y Supervisor	78
5.3.2.1. Microclimas en el Grupo Gerencial y Supervisor (Nivel Jerarquico)	85

## Capítulo VI

Conclusiones.	93
Recomendaciones	97
Referencias Bibliográficas	98
ANEXOS	102
Anexo 1. Modelo de Organización de Referencia para el Estudio	103
Anexo 2. Propuesta de Despliegue Informativo	104
Anexo 3. Instrumentos de Evaluación del Clima Organizacional dirigido a la Alta Gerencia Y Gerencia Media.	105
Anexo 4. Instrumentos de Evaluación del Clima Organizacional dirigido al Personal Base.	110
Anexo 5. Validación Experta del Instrumento de Medición.	114
Anexo 6. Organigrama.	117
Anexo 7. Tablas.	118

## INDICE DE TABLA, FIGURAS y GRAFICOS

### TABLAS

Tabla # 1. Cantidad de personas encuestadas según la fecha de aplicación y el nivel de los miembros encuestados.	118
Tabla # 2. Cantidad de personas encuestadas de acuerdo a su género.	118
Tabla # 3. Cantidad de personas encuestadas por según su estado civil.	119
Tabla # 4. Cantidad de personas encuestadas por área administrativa.	119
Tabla # 5. Rango de antigüedad en la muestra encuestada.	120
Tabla # 6. Nivel de Instrucción de la muestra encuestada.	120
Tabla # 7. Tendencia promedio del acuerdo y desacuerdo con el clima laboral en todo el personal de Laminova.	120
Tabla # 8. Tendencia promedio del acuerdo y desacuerdo con el clima laboral en el personal base.	121
Tabla # 9. Tendencias al acuerdo y al desacuerdo del personal base.	121
Tabla # 10. Evaluación de los dominios y reactivos del clima laboral Laminova en el Personal Base.	122
Tabla # 11. Correlaciones Bilateral Pearson en los Dominios del Clima Laboral en el Personal Base de Laminova.	125
Tabla # 12. Correlaciones Bilateral Pearson en los reactivos del dominio “Conflictos” el Personal Base de Laminova.	126
Tabla # 13. Correlaciones Bilateral (Pearson) en los reactivos del dominio “Estructura” en el Personal Base de Laminova.	126
Tabla # 14. Correlaciones Bilateral Pearson en los reactivos del dominio “Recompensa” en el Personal Base de Laminova.	127
Tabla # 15. Correlaciones Bilateral Pearson en los reactivos del dominio “Participación” en el Personal Base de Laminova	128
Tabla # 16. Correlaciones Bilateral Pearson en los reactivos del dominio “Apoyo” en el Personal Base de Laminova.	128
Tabla # 17. Correlaciones Bilateral Pearson en los reactivos del dominio “Relaciones” en el Personal Base de Laminova.	129
Tabla # 18. Correlaciones Bilateral Pearson en los reactivos del dominio “Estilo de Supervisión” en el Personal Base de Laminova.	129
Tabla # 19. Correlaciones Bilateral Pearson en los reactivos del dominio “Identificación y Compromiso Organizacional” en el Personal Base de Laminova.	130
Tabla # 20: Correspondencia entre Procesos investigados y los Dominios del instrumento de medición del clima organizacional de Litwin & Stringer.	60
Tabla # 21. Evaluación de los Dominios del Clima Organizacional de Laminova en el Personal Base, distribuido por área Administrativa.	131

Tabla # 22. Tendencias promedio en el acuerdo y desacuerdo con el clima laboral en el personal supervisor y gerencial.	132
Tabla # 23. Tendencia Promedio de acuerdos y desacuerdos con el clima laboral en el personal supervisor / Gerencial, distribuido por área Nivel Gerencial.	132
Tabla # 24. Consolidado de las Tendencias al “acuerdo” y al “desacuerdo” del personal Gerencial / Supervisor con el Clima Organizacional en Laminova.	132
Tabla # 25. Correlaciones Bilateral Pearson en los Dominios del Clima Laboral en el Gerencial / Supervisor de Laminova.	133
Tabla # 26. Evaluación de los dominios y reactivos del clima laboral Laminova en el nivel Gerencial y Supervisor.	134
Tabla # 27. Correlaciones Bilateral Pearson en los reactivos del dominio “Oportunidad de Desarrollo” en el Personal Gerencial / Supervisor de Laminova.	137
Tabla # 28. Correlaciones Bilateral Pearson en los reactivos del dominio “Recompensas” en el Personal Gerencial / Supervisor de Laminova.	137
Tabla # 29. Evaluación de los Dominios del Clima Organizacional de Laminova en el Personal Gerencial / Supervisor, distribuido por área Administrativa.	138
Tabla # 30. Correlaciones Bilateral Pearson en los reactivos del dominio “Relaciones” en el Personal Gerencial / Supervisor de Laminova.	139
Tabla # 31. Tendencia Promedio de aceptación o rechazo del clima laboral en Laminova distribuido por área administrativa en el personal base.	139
Tabla # 32. Evaluación de los dominios y reactivos del clima laboral Laminova con “evaluación negativa” en el nivel Gerencial y Supervisor, distribuido por Nivel Jerárquico.	140
Tabla # 33. Tendencias al acuerdo y al desacuerdo en la muestra general de Laminova.	142

## **FIGURAS**

Figura # 1. Ciclo de generación de ventajas competitivas.	13
Figura # 2. Definición del Clima Organizacional.	24
Figura # 3. Clima Global de una Organización.	29
Figura # 4. Ejemplo de los efectos recursivos entre Causa-Efectos en el clima organizacional.	31
Figura # 5. Efectos del estilo de liderazgo y uso del poder sobre el clima organizacional.	33

Figura # 6. Correspondencia de dominios del instrumento de medición del clima laboral con motivos psicológicos tradicionales (Elaboración propia, 2013).	59
--	----

## **GRÁFICOS**

Gráfico 1. Tendencia del Clima Laboral y los Procesos Organizacionales en Laminova.	64
Gráfico 2. Tendencia del clima laboral y procesos organizacionales en el Personal Base.	66
Gráfico 3. Tendencias en el Clima Laboral en el Personal Base – Distribuido por Área Administrativa.	73
Gráfico 4. Tendencia del clima laboral y procesos organizacionales para el área “Administrativa”.	74
Gráfico 5. Tendencia del clima laboral y procesos organizacionales para el área de “Manufactura”.	76
Gráfico 6. Tendencia del clima laboral y procesos organizacionales para el área “Operativa”.	77
Gráfico 7. Tendencia del clima laboral y procesos organizacionales para el área de “Calidad”.	78
Gráfico 8. Tendencia del clima laboral y procesos organizacionales en el Personal Base.	80
Gráfico 9. Tendencias en el Clima Laboral en el Personal del Nivel Gerencial y Supervisor – Distribuido por Área Administrativa.	86
Gráfico 10. Tendencia del clima laboral y procesos organizacionales en el Comité Gerencial.	87
Gráfico 11. Tendencia del clima laboral y procesos organizacionales en el Reporte directo al Comité.	89
Gráfico 12. Tendencia del clima laboral y procesos organizacionales en el La Supervisión Media.	92

## RESUMEN

Universidad Católica Andrés Bello  
Dirección General De Estudios De Postgrado  
Programa Especialización En Desarrollo Organizacional  
Diagnóstico del Clima Organizacional de la Empresa Laminova

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo efectuar un diagnóstico del clima organizacional de la empresa Laminova, a fin de conocer la percepción de todos sus trabajadores respecto a las relaciones interpersonales, cooperación, conflicto, trabajo en equipo, motivación y compromiso con la organización. Metodológicamente la investigación fue del tipo aplicada, definida por Ramírez (2004) c.p. Yáber y Valarino (2010) como aquella que “además de generar conocimiento, busca soluciones aceptables y pertinentes a un fenómeno especial determinado”. La modalidad de investigación aplicada fue del tipo evaluativa la cual “tiene como propósito la determinación sistemática de la calidad o valor de programas, proyectos, planes, intervenciones” (Fernandez-Ballesteros, 1996, Pág. 21, c.p. Yáber y Valarino (2010). La población estuvo conformada por todos los trabajadores de la organización. La técnica que se utilizó fue el cuestionario definido por Casas y cols. (2003) como un documento que recoge en forma organizada los indicadores de las variables implicadas en el objetivo de la encuesta. La base teórica fue la propuesta de Litwin y Stringer (1968), quienes desarrollaron un cuestionario para identificar las percepciones de los individuos y su comportamiento en el ámbito de la organización, explorando las dimensiones de estructura organizacional de trabajo, responsabilidad, recompensa, riesgo o desafío, apoyo o relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad y lealtad. El instrumento utilizado obedece es una versión ampliada de este cuestionario el cual fue validado previo a su aplicación, a una muestra de carácter intencional. Los resultados obtenidos se utilizaron para recomendar un Programa de Intervención acorde a las necesidades de Laminova.

**Palabras clave o descriptores:** clima organizacional, comunicación, trabajo en equipo, motivación, compromiso organizacional.

## INTRODUCCIÓN

Desde que se estableció que había alguna relación entre la percepción del ambiente organizacional por parte de los trabajadores, y su desempeño dentro de la misma, las empresas se han preocupado cada vez más por conocer cómo es tal percepción y tomar acciones que contribuyan a su mejora. Esto es particularmente observable en la afirmación de Sohi (1999, citado en Patlán, Martínez y Hernández, 2012, p.3) cuando dice que “en las organizaciones se requiere de un clima motivador que contribuya a que los trabajadores logre los objetivos individuales y organizacionales esperados, además de lograr la satisfacción laboral con esos resultados. Este reto requiere de la determinación de los factores del clima laboral que inciden, positiva o negativamente en la satisfacción de los trabajadores”.

Al observar la declaración de Lewin (s.f, citado en Brunet, 1987, p.11), en cuanto a que “El comportamiento(C) de un individuo en el trabajo debe considerarse en función de la persona(P) implicada y de su entorno(E),  $C = f(P \times E)$ ”, se puede apreciar la importancia que la teoría organizacional le confiere a la influencia del entorno o ambiente sobre la conducta de los miembros de la organización, y en consecuencia sobre los resultados de estos y de la organización.

El presente trabajo pretende en primer lugar a corroborar las percepciones de la alta gerencia de la empresa Laminova, C.A. las cuales apuntan a posibles dificultades con las relaciones interpersonales, cooperación, el manejo de conflicto, la motivación y el compromiso con la organización. Y en segundo lugar, determinar si tales carencias observadas, pudieran estar presentes también en el resto del personal base de la empresa. Para lograr su cometido, este trabajo consta de seis (6) capítulos, que conforman y explican cada una de las partes de la investigación, y que se detalla a continuación:

El capítulo I, se presentan el planteamiento del problema, la justificación y los objetivos de la investigación. Lo que determina ¿el qué? Y el ¿para qué? de la investigación.

En el capítulo II, se describe el marco organizacional, y por consiguiente se presenta la historia, visión y misión, valores, objetivos y la estructura de Laminova, es decir, la empresa donde se realizará la investigación.

En el capítulo III, se exponen los antecedentes de la investigación y las bases teóricas. Aquí se presenta la teoría que fundamentan la investigación en cuestión, específicamente, “el clima organizacional” y la teoría de Litwin & Stringer sobre este fenómeno.

El Capítulo IV, se encarga de presentar todo lo concerniente a la metodología empleada por los investigadores para el desarrollo del presente trabajo. El tipo de investigación que se afrontó, según los diferentes elementos que lo definen, Los instrumentos y la técnica que se utilizó para recabar la información, La población y la muestra elegida para el estudio, así como el procedimiento que se utilizó con su cronograma de actividades.

En el capítulo V, se ofrece un análisis detallado de los resultados de la investigación en cuanto al clima y a los procesos organizacionales de la cooperación, las relaciones interpersonales, el manejo de conflictos, la motivación y el compromiso organizacional en Laminova, además de las conclusiones y recomendaciones finales.

Finalmente en el capítulo VI, se ofrecen las conclusiones que se ha dado lugar con la investigación y las recomendaciones que resultan pertinentes para Laminova, en cuanto a posibles acciones y/o intervenciones que pudieran aportar valor a esta organización.

# CAPÍTULO I

## 1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### 1.1. Planteamiento del Problema

Algo que sin duda hoy no pasa desapercibido, es el momento coyuntural que vive la empresa venezolana, en un contexto país de extrema complejidad que afecta prácticamente a todos los ámbitos de la vida nacional.

Los cambios propiciados a nivel social, han originado el choque de dos filosofías, dos visiones de hacer vida y que ha impactado a todas las estructuras de la sociedad, incluyendo por supuesto las organizaciones e instituciones, desde la familia, pasando por asociaciones civiles, mercantiles y hasta religiosas. En el aspecto laboral, el impulso de leyes que buscan proteger al trabajador, ha aumentado considerablemente el pasivo y las responsabilidades de los patronos contratantes, quienes han tenido que sobrellevar una inamovilidad laboral que comenzó en el año 2002 y que a partir del 2006 se renueva anualmente de forma sistemática, tomando el carácter de indefinida. En lo económico, quizá el hecho que más polariza la atención (y sin restar importancia a otras variables también muy importantes) ha sido el control cambiario, instaurado en el año 2003 con carácter temporal tras el paro petrolero, nueve (9) años después aún permanece, en un país donde la mayoría de los insumos se importan.

Es indudable que en un entorno tan complejo como este, resulta particularmente retador para cualquier organización mercantil lograr ventajas competitivas claras y aún más, definitivas.

Laminova es una empresa considerada como líder en el sector de la producción de láminas decorativas de alta presión, a pesar de su posición, sus miembros líderes son sensibles a esta realidad y tienen la convicción que uno de los caminos más seguros para seguir en la senda del liderazgo como organización, a pesar de las circunstancias, es a través de sus habilidades para producir valor agregado al

mercado, habilidades que provienen de la efectiva coordinación de su recurso humano, en combinación del know how o conocimiento crítico del negocio, y que hasta ahora ha producido los resultados esperados por la directiva. Sin embargo, es este mismo liderazgo de la alta gerencia quien ha venido manifestando preocupación sobre la actuación de parte importante de su línea gerencial media. Los líderes mantienen la fuerte percepción que existe un proceso de comunicación poco efectivo, y que está generando problemas entre diferentes grupos de la organización. También manifiestan que los conflictos están escalando a niveles improductivos, observándose poca cooperación entre estos, lo que dificulta la coordinación de los diferentes grupos.

Otro componente que preocupa a la alta gerencia, es la poca motivación que ellos perciben en este personal, y un limitado compromiso con la organización, la cual se manifiesta en su falta de implicación en situaciones críticas y que deben ser atendidas con la urgencia y el empeño que éstas demandan, además de la necesidad de supervisión cercana de este personal para lograr el cumplimiento de tareas asignadas.

Sin embargo, el liderazgo de la alta gerencia, no puede aseverar que sea una situación generalizada en la organización, y por tal razón, les interesa averiguar hasta qué niveles de la misma se extiende esta situación, en el caso de resultar ciertas sus percepciones, y por supuesto, qué se puede hacer para resolverla.

En virtud que los problemas señalados por la alta gerencia de Laminova, se refieren básicamente a sus procesos organizacionales (relaciones interpersonales, cooperación, conflicto, motivación y compromiso con la organización) y se han manifestado como hechos de percepción de un grupo particular (Alta gerencia) sobre otro grupo importante de la organización, es necesario determinar:

¿Cuál es la percepción del trabajador de la empresa Laminova en cuanto a las de relaciones interpersonales, cooperación, conflicto, motivación y compromiso con la organización, así como otros procesos relacionados con el clima laboral en la empresa?

## 1.2. Justificación de la Investigación.

Según Hill y Jones (2009, p.79), una empresa puede lograr una ventaja competitiva cuando obtienen una rentabilidad superior al promedio de sus competidores, en función de ello, el objetivo primordial de la estrategia gerencial es lograr una ventaja competitiva sostenida. De esta manera, los gerentes pueden crear estrategias que devenguen en ventajas competitivas a partir de dos fuentes primordiales: recursos valiosos y sus capacidades para coordinar sus recursos en un proceso productivo efectivo, véase figura 1.

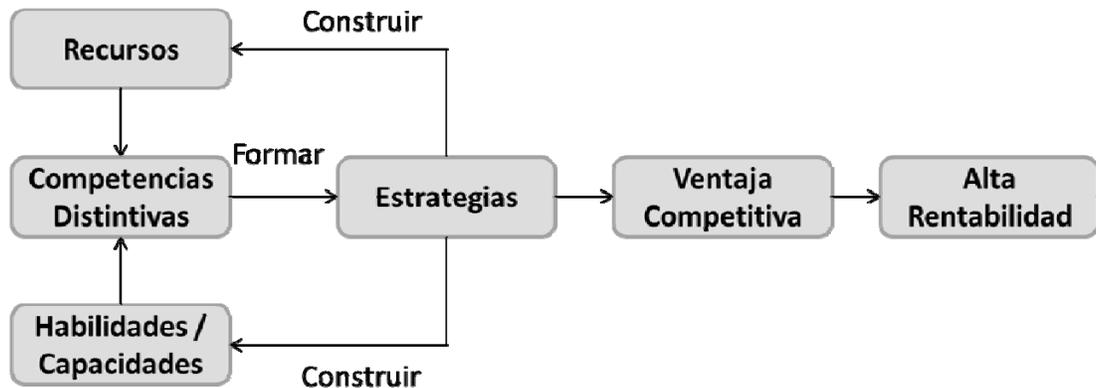


Figura 1. Ciclo de generación de Ventajas competitivas (Charles W.L. Hill y Garreth R. Jones, 2009)

La creación y/o establecimiento de un clima laboral negativo, tiene fuertes implicaciones en el rendimiento global de la organización, y según Gibson et al. (1979, Citado en Brunet, 1987, p. 40) sus consecuencias pueden clasificarse en:

### 1. Nivel individual:

- a. Dificultad para alcanzar los objetivos.
- b. Insatisfacción con el trabajo y la carrera.
- c. Baja calidad del trabajo.
- d. Comportamiento sin ética en el trabajo.

### 2. Nivel Grupal:

- a. Baja Moral.
- b. Resultados pobres.

- c. Baja cohesión.
- d. Dificultad para el logro de objetivos.

3. Nivel Organizacional:

- a. Dificultad en las cuotas de producción.
- b. Eficacia comprometida.
- c. Satisfacción general baja.
- d. Decrecimiento en su desarrollo.
- e. Incremento en el índice de rotación de personal.
- f. Incremento en el índice de ausentismo laboral.
- g. Se compromete la supervivencia organizacional.

Como se puede apreciar, un clima laboral negativo atenta directamente contra las capacidad de la organización para coordinar sus recursos (Personal, experiencia y conocimiento) en forma efectiva (eficaz y eficientemente) y en consecuencia, dificulta la creación y/o mantenimiento de sus competencias distintivas. Por todo esto, el presente trabajo de investigación posibilitará al personal directivo de la empresa Laminova, comprender el clima laboral actual de la empresa, conocer las posibles amenazas u oportunidades de mejora que este presenta, incluyendo sus retos y consecuencias para la organización, además de tomar decisiones importantes en cuanto a las posibles vías de acción para mejorar sus procesos organizacionales (su relaciones interpersonales, el manejo del conflicto y la cooperación interna), clima laboral (incluyendo el compromiso de sus colaboradores), y por consiguiente mantener sus competencias distintivas y ventajas competitivas, para así, aumentar sus posibilidades de mantenerse vigente para sus grupos de interés (representado por sus: accionistas, personal, clientes internos y externos, proveedores, instituciones gubernamentales y comunidad).

Por otra parte, debido a que la empresa se dispone a negociar su contrato colectivo en el corto plazo, se espera que el presente trabajo haga aportes significativos en cuanto a la obtención de información relevante que ayude a la directiva a desarrollar una estrategia eficaz de negociación, así como, en la mejora de

aquellos procesos organizacionales con el potencial de incidir en la creación de un mejor ambiente para llevar a cabo la negociación de dicho contrato colectivo.

### **1.3. Objetivos de la Investigación**

#### **1.3.1. Objetivo General**

Diagnosticar el clima laboral en cuanto a los procesos de cooperación, relaciones interpersonales, conflicto, motivación y compromiso con la organización en la empresa Laminova a fin de determinar si tales procesos representan dificultades reales o potenciales para la eficacia de la organización.

#### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- 1.3.2.1.** Determinar microclimas relacionados con los procesos de relaciones interpersonales, cooperación, conflicto, motivación y compromiso con la organización para el grupo gerencial/supervisor y el resto del personal base.
- 1.3.2.2.** Determinar microclimas relacionados con los procesos de relaciones interpersonales, cooperación, conflicto, motivación y compromiso con la organización en las áreas de operaciones, manufactura, control de la calidad y administración.
- 1.3.2.3.** Determinar el clima global de la organización relacionados con los procesos de relaciones interpersonales, cooperación, conflicto, motivación y compromiso con la organización.

## **CAPITULO II**

### **2. MARCO ORGANIZACIONAL**

Laminova es una compañía dedicada a la fabricación y comercialización de productos de alta calidad que van dirigidos al sector de revestimientos para la decoración interior y el diseño de mobiliario en general.

Durante más de 50 años ha trazado un recorrido en la fabricación de láminas decorativas de alta presión, experiencia que le ha permitido imprimir un sello distintivo de calidad en sus productos.

Cada año persigue los pasos de la vanguardia internacional en la decoración para la satisfacción absoluta de los clientes, quienes constituyen el epicentro del esfuerzo en Laminova, teniendo como recurso la plataforma tecnológica más moderna del país y un personal altamente capacitado.

El proyecto que nació con laminado decorativo, ahora cuenta con una diversidad de productos que amplía su participación en el mercado nacional y ofrece más opciones a sus clientes.

#### **2.1. Historia de la Organización**

Después de la gran receptividad que experimentó el laminado decorativo en los Estados Unidos, su comercialización fue difundida en varios países del mundo. En Venezuela, en la ciudad de Guarenas, en los años 50 se constituyó una Empresa de carácter familiar denominada Tesaba, la cual comercializó laminados decorativos de alta presión, por varios años bajo la marca Formivenca.

Posteriormente, la empresa americana Cyanamid, Co, productora básicamente de pesticidas y productos quirúrgicos; amplía su línea de producción al comprar la Empresa Tesaba y los derechos para la manufactura y comercialización de la marca Formivenca, estableciendo su razón social como Cyanamid de Venezuela, C.A.; para desarrollar el comercio de éste producto en el país. Dadas las proporciones del

mercado potencial, Cyanamid de Venezuela, C.A., amplía su planta instalando en el año 1974 una prensa hidráulica de mayor capacidad. En el 1995 cambia nuevamente de razón social a Fórmica de Venezuela, C.A. con la autorización de Fórmica Corporation.

Desde 1996 se inició la Empresa con el nombre de fórmica de Venezuela, C.A., luego por razones de índole comercial en 1998 fue cambiada su razón social, desde allí se denomina Laminados Innovadores Laminova, C.A. siendo entonces una empresa de capital extranjero, legalmente constituida en Venezuela. También en ése mismo año la Empresa adquiere los derechos legales para la Manufactura y comercialización de los laminados decorativos de marca Comercial Korallite. Hasta la fecha la Empresa se ha incorporado rápidamente manteniendo un absoluto liderazgo, demostrado con una amplia aceptación y recepción por parte del mercado y mostrando cada vez más una gran variedad de Laminados de diversos colores y diseños respaldada con una reconocida garantía de calidad.

Laminova, C.A. inicia sus operaciones el 2 de mayo 1996, en la antigua Hacienda el Rincón, sector Industrial La Guairita, Guarenas, Estado Miranda. Está dirigida al sector industrial de construcción y atiende clientes en todo el territorio nacional.

Es una empresa manufacturera de laminados decorativos de alta presión, además de tener una línea de producción de muebles, tableros revestidos, puertas y superficies termo laminadas o laminadas, así como frontales para closets.

Estos productos se logran a través de la aplicación de varios procesos de manufactura generados a partir del uso de maquinarias de última generación, que bajo el control de un personal altamente capacitado generan diferentes elementos constructivos que complementan su línea comercial de Laminados, siempre atendiendo el mercado de la decoración.

En su línea de producción Precisa, se encarga de diseñar, elaborar y entregar muebles hechos a la medida, que atienden la necesidad particular de cada cliente, con una amplia gama de especificaciones en cuanto a sustratos, revestimientos, cantos y

diseños. Tienen una variada gama de colores y diseños de puertas termo laminadas, ofrecen elementos metálicos que dan un toque especial de decoración con la fabricación de estructuras en perfilierías de aluminio y accesorios de acero cromado con las cuales se pueden fabricar frontales para closets, gabinetes estructurales, mobiliarios y muchas otras aplicaciones que surjan de la creatividad de los clientes.

## **2.2. Misión y Visión**

### **2.2.1. Misión**

Laminova es una compañía dedicada a la fabricación y comercialización de productos de alta calidad que van dirigidos al sector de revestimientos para la decoración interior y el diseño de mobiliario en general.

### **2.2.2. Visión**

La visión de Laminova es convertirse en una organización de clase mundial, enfocada en el mejoramiento continuo de sus procesos y la incorporación de mejoras tecnológicas a sus equipos. La clave fundamental de su liderazgo radica en el compromiso con sus clientes, trabajadores, trabajadoras y proveedores, garantizando así, productos con altos estándares de calidad, fabricados a través de procesos eficientes que generen la máxima rentabilidad para sus accionistas y clientes, todo esto soportado por su equipo de colaboradores altamente competentes y sinérgicos.

## **2.3. Valores**

Los valores de Laminova son los siguientes:

- **Integridad:** Somos un grupo de personas con ética profesional y rectitud en nuestro proceder hacia el individuo y el ambiente fundamentados en la honestidad, lealtad, responsabilidad, disciplina, amabilidad, valores que nos permiten identificarnos con la Organización y demostrar de manera consistente nuestra vocación de servicio.

- Innovación: Promovemos el espíritu de superación y entusiasmo estimulando la disposición positiva y proactiva a la mejora continua, ya que creemos que siempre existe alguna forma de hacer las cosas de manera más eficiente.

- Trabajo en equipo: Creemos y practicamos el lema “La Empresa Primero y el Departamento Después”. Centramos nuestra energía en la cooperación, apoyo mutuo, compañerismo y relaciones interpersonales a través de una comunicación abierta, en la cual compartimos responsabilidades y reconocimientos.

- Orientación al logro y a la excelencia: Nos establecemos metas exigentes en la búsqueda de la excelencia, apoyándonos en la alta capacidad de nuestra gente y sus valores.

- Orientación al cliente y al consumidor: Mejoramos continuamente la calidad de nuestros productos y el servicio a nuestros clientes externos e internos.

#### **2.4. Objetivos**

Laminova trabaja para consolidarse como una organización líder en Venezuela, en la fabricación y comercialización de laminados decorativos de alta precisión.

Para alcanzar sus objetivos se enfoca en ser una organización orientada al cliente cumpliendo con sus requerimientos y los plazos de entrega; para ello se compromete en garantizar que se cuente con el recurso humano calificado y competente en el uso eficiente de los recursos, las máquinas y los equipos, que permiten optimizar sus sistemas de gestión de la calidad.

Maneja procesos controlados, apoyándose en su fuerza laboral, enfocándose en un proceso de mejora continua que le permite lograr la eficacia y eficiencia de su organización.

Asimismo vela porque sus actividades satisfagan las normativas, requerimientos legales y del ambiente.

### **2.4.1. Objetivos de la calidad**

Los objetivos organizacionales de Laminova están orientados a una alta calidad de productos y servicios y están definidos de la siguiente manera:

- Asegurar la satisfacción de nuestros clientes en cuanto al cumplimiento de requisitos aplicables a nuestros productos, disponiendo además, de la flexibilidad suficiente para adaptarnos a sus exigencias en el entorno dinámico, cambiante y competitivo de hoy en día.
- Incrementar el aprendizaje en el dominio de nuestros procesos de gestión y operativos, enfocado en la cultura de autocontrol de la calidad, con personal con la formación y la motivación suficientes para conseguir la mejora de los procesos y su orientación a la satisfacción de los clientes internos.
- Garantizar la disponibilidad de los recursos necesarios para el funcionamiento del proceso de manera oportuna y eficaz.
- Planificar la incorporación de mejoras que permitan incrementar la calidad de nuestros productos y la eficiencia de nuestros procesos.
- Nos esforzamos en cumplir las normativas, requisitos, y legislación nacional aplicables a nuestros procesos.

### **2.4. Estructura**

Laminova está conformada por 230 trabajadores, de los cuales el 80% presta servicios en las áreas operativas de la planta y el 20% en las áreas administrativas. De éstas últimas, el 30% del personal es de confianza.

Existen dos cargos Directivos en el nivel más alto de la estructura organizacional que son el Director de Administración y Finanzas y el Director Comercial. Ambos cargos reportan posiciones gerenciales regionales ubicadas en Colombia.

La Dirección de Administración y Finanzas funge como una Gerencia General local y supervisa directamente las áreas de Contraloría de Planta, Recursos Humanos,

Contabilidad, Crédito y Cobranzas, Impuestos (que incluye Estadísticas y Cadivi) y Sistemas.

La Dirección Comercial supervisa las áreas de Mercadeo y Ventas, las Gerencias Técnica, de Operaciones y Manufactura. La mezcla de áreas distintas como líneas de reporte a una Dirección Comercial, ocurre porque el ocupante actual del cargo es una persona con alta antigüedad y dominio técnico de la fabricación y venta de los productos de la empresa.

Las áreas de Mercadeo y Ventas están orientadas a maximizar la participación de mercado de los productos de la empresa, dando un servicio personalizado de alta calidad.

El Gerente de Operaciones aunque reporta directamente al Director Comercial, posee un reporte indirecto a la Dirección de Logística ubicada en Colombia. Este cargo es responsable de todo lo relacionado con la programación de la Producción, Compras y almacenamiento tanto de la materia prima como de los productos terminados.

La Gerencia Técnica es responsable de todo lo relacionado con el aseguramiento de la calidad de los productos, incluyendo el desarrollo de nuevos productos y el cumplimiento de todas las especificaciones de los productos de la empresa.

La empresa posee un Comité Gerenciales Guía integrado por el Director de Administración y Finanzas, Director Comercial, Gerente de Manufactura, Gerente de Producción y el Gerente de Recursos Humanos.

Finalmente, el Gerente de Manufactura es responsable por todo el proceso de producción, el mantenimiento eléctrico y mecánico de los equipos de planta.

## CAPÍTULO III

### 3. MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL

#### 3.1. Antecedentes de la Investigación

Vega y cols (2006) efectuaron un estudio bibliométrico de las investigaciones realizadas en Bogotá, D. C. 1994 – 2005 en torno al tema de clima organizacional, para lo cual revisaron 168 documentos que incluían investigaciones de pre grado, post grado, artículos científicos y libros. En esta revisión, identificaron las definiciones y aproximaciones de clima organizacional más significativas planteadas por autores extranjeros y encontraron que la definición más utilizada en una muestra de 83 documentos, es la de Litwin y Stringer debido a que la propuesta de estos autores incluye el concepto de clima anclado a toda una propuesta metodológica para su estudio que es el Organizational Climate Questionnaire (OCQ), a partir del cual se puede describir el clima.

A continuación se mencionan algunas investigaciones efectuadas en Venezuela, utilizando el modelo de Litwin y Stringer (1968).

Pérez (1995) efectuó un estudio para establecer la relación entre el clima organizacional según el modelo de Litwin y Stringer y algunas características de la fuerza laboral en una empresa industrial en Venezuela, para lo cual aplicaron el cuestionario de los autores señalados, encontrando una percepción general favorable del clima organizacional de la empresa.

Brito (2001) realizó una intervención diagnóstica 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 al ambiente de trabajo, comunicación fluida y fácil acceso comunicacional con los supervisores.

Figuroa (2011) efectuó una intervención diagnóstica 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.

## **3.2. Bases Teóricas**

### **3.2.1. El Clima Organizacional.**

#### **3.2.1.1. Definición de clima organizacional.**

Tradicionalmente el término de clima organizacional ha resultado un constructo no muy sencillo de definir, esto se debe a las múltiples interpretaciones que de este se hace. Dar una definición específica resultaría en una reducción arbitraria del asunto, aunque al final se deberá hacer un esfuerzo por acordar con una definición que interprete el espíritu de cualquier trabajo de investigación con estas características.

Quizá una buena manera de intentar definir el clima organizacional sea a través de la comprensión de sus dos grandes líneas de aproximación: la objetiva y la perceptual. James y Jones (1974, citado en Brunet, 1987) proponen tres vías de investigación no excluyentes del clima, las cuales fueron llamadas como: 1) medida Múltiple de los atributos organizacionales con una aproximación objetiva del constructo del clima, y dentro de la aproximación perceptual encontraremos a 2) la medida perceptiva de los atributos individuales y 3) la medida perceptiva de los atributos organizacionales, véase figura 2.

## Atributos

		Atributos Organizacionales	Atributos Individuales
<b>Evaluación del Clima Organizacional</b>	<b>Objetivo</b>	Medida Objetiva	
	<b>Perceptual</b>	Medida Perceptiva de los atributos Organizacionales	Medidas Perceptivas de los atributos individuales

Figura 2. Definición del clima Organizacional (Brunet Luc, 1987).

### 3.2.1.2. Medida objetiva de los atributos de la organización.

Brunet (1987), propone la idea del clima organizacional como un conjunto de características con tres principios:

1. Describe a la organización (sus productos, línea económica, organigrama, etc.)
2. Es relativamente estable en el tiempo.
3. e influyen en el comportamiento de los trabajadores.

Con una naturaleza física, se relaciona más con el ambiente de la organización, donde la línea de investigación que se utiliza se enfoca en las medidas objetivas de la organización en función de su estructura física, y que por esa naturaleza, solo atiende a los comportamientos objetivos de la organización, e decir, la relación del tamaño de la empresa con respecto al rendimiento de su gente, como por ejemplo: la rotación del personal, el ausentismo, la cantidad de accidentes, etc.

Una característica importante de este enfoque es que no explica como se vinculan esas características objetivas, ni como se traducen en resultados para la organización, y por tanto, no toma en cuenta una de las causas importante del comportamiento de los individuos dentro de esta, que está definida por la interpretación que el individuo hace de su propia situación.

Según Sims y Laffoyette (1975), los que utilizan esta aproximación de objetividad, son “Evan (1963), Palmer (1961), Lawrence and Lorsch (1967), y Prien y Ronan (1971), e intentaron categorizar las diferencias organizacionales como

variables objetivas, tales como: el tamaño de la organización, el nivel de autoridad, cantidad de reglas formales, y como ya se mencionó, la relación de rendimiento del personal con de la organización respecto a su tamaño. El énfasis fue puesto obviamente en la influencia del ambiente sobre el comportamiento, en donde se asume, que estas medidas pueden y deben ser obtenidas independientemente de las percepciones individuales de los integrantes de la organización” (p.19).

Una definición clásica de esta línea de aproximación se puede obtener de Forhand y Gilmer (1964, citado en Sims y Laffoyette, 1975, p.19), los cuales definieron al clima organizacional como “El conjunto de característica que describe a una organización y que la distingue de otras, que son relativamente estables en el tiempo, e influyen el comportamiento de la gente en la organización”.

Como puede apreciarse esta definición se fundamenta en la percepción de elementos propiamente objetivos de la organización.

### **3.2.1.3 Medida perceptiva (subjetiva) de los atributos individuales.**

Primer exponente de la línea de aproximación perceptual, según Brunet (1987) aquí se pone su énfasis en la vinculación de la percepción del clima laboral con aspectos de individuales de los trabajadores, tales como: sus valores, actitudes, opiniones, y grado de satisfacción personal.

Esto hace que el clima sea percibido en función de las necesidades que cada individuo puede satisfacer a través de la organización, lo que hace al clima inestable en el tiempo, sin uniformidad en la organización ni en sus unidades, pues este cambia según el humor de los individuos.

De acuerdo a Brunet (1987), “que en la documentación existente, las investigaciones sobre el clima raramente se abordan según esta definición... el clima organizacional como un atributo individual no aporta nada nuevo en las teorías organizacionales, ya que hace a un lado la organización en provecho de un elemento ya conocido, el hombre”, y en función de este autor, el sentido del clima se define más en función de las características personales que de los factores organizacionales.

Dentro de este espectro, podemos hacer referencias a las definiciones de Halpin y Crofts (1963) quienes definieron al clima organizacional como “La opinión que el empleado se forma de la organización”.

#### **3.2.1.4. Medida perceptiva de los atributos Organizacionales.**

El segundo exponente de la línea de aproximación perceptual, y según Brunet (1987) puede ser apreciado como un conjunto de características propias de la organización que:

1. Puede ser percibida a través de la organización y sus unidades.
2. Y deducidas a través de la actuación de tales unidades en la organización con respecto a sus miembros y con la sociedad.

Sims y Laffoyette (1975), concuerdan con esta idea, al encontrar que un extenso grupo de investigadores intentan definir al clima organizacional en términos de las percepciones de los individuos sobre aspectos del trabajo organizacional, por ejemplo Koffka (1935, citado Sims y Laffoyette, 1975, p.20) distingue la parte física y objetiva y el entorno social del entorno comportamental.

En Pervin (1968, citado en Sims y Laffoyette, 1975, p.20) se observa que esta línea también fue mantenida por Heider, Murray, Lewin y Hunt.

En tal sentido, las percepciones de los individuos sobre el clima organizacional, actúan como una especie de filtro de información sobre:

1. Los acontecimientos que ocurren alrededor de ellos.
2. Las características de la organización.
3. De las propias características personales de estos.

Esta definición es según Brunet (1987) por mucho una de las más utilizadas por los investigadores, pues es la más afín a la teoría de Lewin, uno de los investigadores del comportamiento humano dentro de las organizaciones más respetados de todos los tiempos, y el cual postuló su famosa función:

$$C = f (P \times E)$$

El comportamiento (C) es una función de la persona implicada (P) y de su entorno (E)

Por lo tanto las variables más importantes de esta línea de aproximación son:

1. El medio: Tamaño, estructura, administración de recursos humanos, etc.
2. Personales: aptitudes, actitudes y motivaciones.
3. Variables resultantes de la combinación de las dos anteriores: satisfacción laboral y productividad.

Se puede concluir que en esta variante el clima organizacional está definido en función de: las características de quien percibe, las características de la organización y la interacción de estos componentes (p.11).

Se hará referencia a la definición propuesta por Litwin y Stringer (1968, citado Sims y Laffoyette, 1975, p. 20), para esta línea de aproximación, y que define al clima organizacional como: “Un conjunto de propiedades medibles del ambiente laboral, percibido directa o indirectamente por las personas quienes hacen vida y trabajan en este ambiente, y que tienen influencia sobre la motivación y el comportamientos de estas”.

### **3.2.1.5. Características del clima organizacional.**

Puesto que el fenómeno del clima surge como una autorreflexión de los miembros de la organización, de su interacción y vinculación con ella, algunos autores intentan reconocer ciertas características que resaltan a luz de las percepciones individuales y que son compartidas de manera grupal. En función de esto, y de acuerdo a Rodríguez (2005) se pueden identificar algunas características del clima organizacional:

- El clima se relaciona con la situación y las variables que tienen lugar en el ambiente laboral.
- El clima goza de cierta estabilidad, con cambios relativamente graduales. A pesar de ello puede sufrir perturbaciones producto de decisiones que afectan el devenir de la organización.

- Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la organización.

- Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con esta.

- El clima es de carácter sistémico, puesto que es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, esta a su vez, afecta dichos comportamiento y actitudes.

- Por este mismo carácter sistémico, es afectado por diferentes variables estructurales, tales como estilo de dirección, políticas, planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc. estas variables a su vez, pueden ser también afectadas por el clima.

- El ausentismo y la rotación pueden ser indicadores de un mal clima laboral. Algo similar puede ocurrir con la insatisfacción laboral.

- El cambio en el clima laboral puede ser difícil, dado que implica realizar modificaciones en el complejo de variables que lo configura, sin embargo, este es siempre posible.

En el mismo orden de idea, Brunet (1987), identifica algunas características interesantes y que sería de utilidad tener en cuenta en cualquier análisis de clima organizacional:

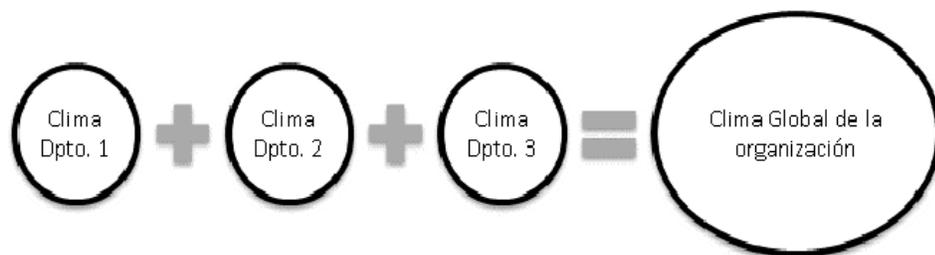
- Una organización puede tener tantos climas como departamentos o unidades.
- A mayor descentralización en la organización, aumenta la posibilidad de ver más climas diferentes.

- Lo anterior hace posible que las organizaciones puedan presentar microclimas en su interior.

- La posición de los empleados en la jerarquía organizacional puede influir en la percepción del clima.

- Profesionales y/o miembros del personal directivo en una organización, tienen la tendencia de percibir más favorablemente el clima de la misma, que los trabajadores de bajo rango o manuales.

- Las relaciones entre los dirigentes y los profesionales entre si, son también susceptibles de producir un tipo e clima particular a estos dos grupos de empleado, por ejemplo, las relaciones entre personal de línea y de staff, a veces tienden a generar conflictos (p.21)
- Se puede llegar a postular que el clima percibido por un individuo está influenciado por el clima general de su organización y por el clima de su departamento o unidad específica de trabajo, véase figura 3.



**Figura 3. Clima global de una organización, (Brunet 1975)**

### **3.2.1.6. Importancia del clima organizacional.**

Siendo este el constructo más frecuentemente aludido en el diagnóstico organizacional, según Rodríguez (2005), es un tema que se plantea junto con el surgimiento del Desarrollo Organizacional en la década de los sesenta, y a pesar de la dificultad que existe entre los académicos para acordar una visión y definición integradora, aún hoy goza de amplia popularidad y preferencia por los practicantes de la disciplina.

Es válido preguntar, entonces, ¿por qué es tan popular? ¿Cuál es el valor intrínseco de este constructo tanto para especialistas como para los gerentes?

Desde el punto de vista de la correcta administración de la organización, y de acuerdo con Brunet (1987), el diagnóstico del clima organizacional 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)

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

1. Utilizar el ambiente laboral como fuente de salud.
2. Evitar las consecuencias negativas de un clima organizacional negativo para la salud mental y física de sus trabajadores,
3. Y en consecuencia, mejorar aspectos estructurales de la organización, como: el rendimiento, la rotación, el ausentismo y la identificación con la organización, entre otros.

Independientemente del punto de vista utilizado, parece que el constructo del clima laboral se presenta como un potenciador (o en su defecto un atenuador) de la salud y efectividad (eficiencia y eficacia) de la organización, su capacidad para determinar las percepciones, motivaciones, satisfacción y valores de los miembros de la organización con respecto a su relación con ella, proporciona importantes posibilidades de intervención en procura de mejoras, y en la anticipación a posibles amenazas a la estabilidad y sostenibilidad de la organización global.

### **3.2.1.7. Causas y Consecuencias del clima organizacional.**

Debido a que el clima organizacional es un constructo multidimensional, no siempre resulta sencillo diferenciar sus causas de sus efectos. Una variable que ha resultado como un efecto de este, en un momento dado puede convertirse en causa, constituyendo un círculo virtuoso o vicioso, según sea el caso, véase figura 4.

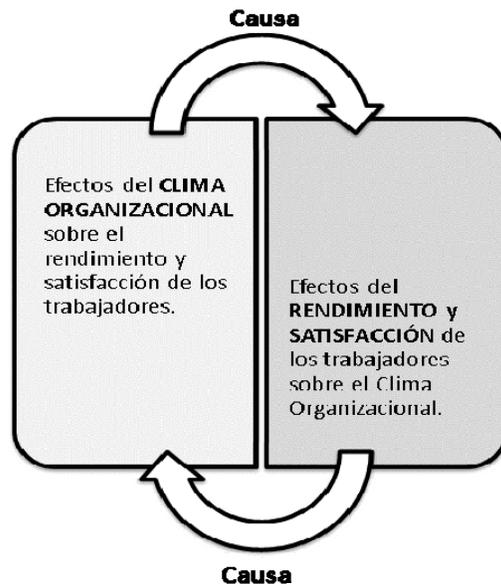


Figura 4. Ejemplo de los Efectos recursivos entre Causa-Efecto en el clima organizacional (Elaboración propia)

En función de esta recursividad, se pueden tener dos tipos de efectos o consecuencias, directas sobre el comportamiento de los trabajadores e indirectos a través de otras variables que producen percepciones sobre el propio clima laboral.

Como ya se ha dicho antes, los componentes de estructura y procesos organizacionales afectan el comportamiento de los miembros de la organización, y en consecuencia tienen la capacidad de influenciar en la percepción de que estos tienen del clima organizacional.

Algunas de los efectos o consecuencias más frecuentemente relacionadas con el clima organizacional son: el absentismo, la rotación de personal, el tortuguismo, problemas de salud por el estrés, la cooperación y las relaciones interpersonales, la satisfacción personal y la identificación con la organización, los accidentes laborales, el rendimiento y el comportamiento ético en el lugar de trabajo (vandalismo, robo, etc.)

Veamos algunos de los componentes estructurales y de procesos que gozan de cierto consenso en cuanto a su influencia en el clima organizacional:

### **3.2.1.7.1. El poder y el liderazgo.**

En toda interacción social se encuentra involucrado el poder. Cuando un superior le imparte órdenes a un subalterno para que haga algo o un profesor asigna una tarea, se está ejerciendo poder, y un resultado del poder es el conflicto, aunque no es inevitable, más bien es la excepción, siendo la acatamiento el resultado más común.

En Dahl (1957, citado en Hall, 1983, p.129) este define al poder de la siguiente manera: A tiene poder sobre B, en la medida en la cual él puede hacer que B haga algo que de otra manera B no haría”. La definición de Emerson (1962, citado en Hall, 1983, p.129) indica que “el poder reside implícitamente en la dependencia del otro”, es decir, que las partes que se encuentran en una relación de poder están relacionadas una a otra por una dependencia mutua.

La dependencia es especialmente fácil de ver en las organizaciones que por su naturaleza requieren que exista una interdependencia de personal y subunidades.

Hay muchas razones para el acatamiento, Etzioni (1975, citado en Hall, 1983, p.133) propuso una tipología para ello: compromiso alienante, el cual está basado en la cohesión autoritaria, calculador o por conveniencia, y el moral. Los hallazgos asociados con el esquema de Etzioni sugieren que cuando las organizaciones están en condiciones de desarrollar un compromiso moral por parte de sus miembros, su participación con la organización es mayor. En este punto es importante recordar el efecto positivo que se consigue a través de la participación de los trabajadores en su percepción del clima laboral.

Un clima autoritario, se caracteriza por el uso de castigos y de recompensas por parte de la dirección para controlar a los trabajadores, mientras que un clima participativo se distingue por el ejercicio de un poder de experto de da al superior la imagen de un jefe de equipo ante los ojos de sus supervisados (Brunet, 1987, p.69). Véase figura 5.

En el mismo orden, la forma en que la organización acostumbra abordar y solucionar sus conflictos internos, impactará la percepción del clima laboral. En este

sentido, la percepción que se tenga del conflicto determinará el patrón de comportamiento de los individuos; se evita, se usa como arma, como mecanismo de drenas frustraciones, o se utiliza para introducir y generar los cambios que renovarán a la organización.

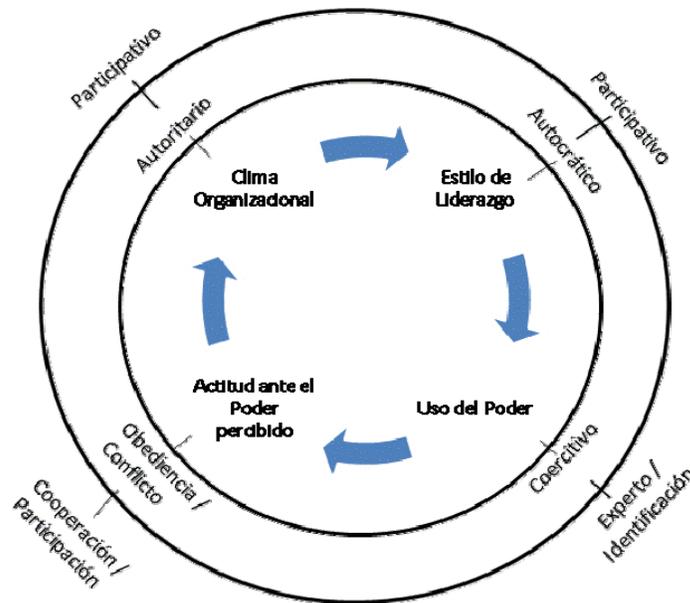


Figura 5. Efectos del estilo de liderazgo y uso del poder sobre el clima organizacional (Elaboración propia, 2012)

### 3.2.1.7.2 Las Relaciones Interpersonales.

Un rasgo de las relaciones interpersonales en las organizaciones burocráticas se identifica por la insistencia en estas últimas, en despersonalizar las relaciones, la personalidad del burócrata se forma en torno a esta norma de la impersonalidad. La conducta estereotipada no se adapta a la exigencia de los problemas humanos de carácter individual, Merton(1964, citado en Maldonado, s.f.,p.254). En este tipo de organizaciones el sistema de relaciones entre los diferentes cargos en ellas supone un grado importante de reglamentación, con una distancia social claramente definida

entre quienes ocupan tales cargos. Se crea un formulismo que al combinarlo con las reglas de relación y la distribución de autoridad, se busca reducir al mínimo la fricción restringiendo el contacto interpersonal a formas que están previamente definidos por la organización, Merton(1964, citado en Maldonado, s.f.,p.239). en consecuencia se presenta la relación inversa de grado de burocracia y apoyo en la cercanía de las relaciones interpersonales.

A medida que se estudiaron más organizaciones se hizo aún más evidente también que las “*asociaciones informales*” que se encuentran en casi toda organización afectan profundamente la motivación, el nivel de producción y la calidad del trabajo que cada individuo realiza. Según Krieger (2001, p.108):

“Las necesidades sociales son el principal motivador de la conducta humana y las relaciones interpersonales son las que dan origen al sentido de identidad”

Esta importante reflexión invita a pensar sobre la necesidad de que la empresa reconozca la existencia de necesidades diferentes a las puramente económicas.

La calidad de las relaciones humanas en cualquier ambiente de trabajo refleja en sus miembros, y particularmente en sus líderes de sus puntos de vistas sobre la naturaleza esencial (el hombre como un ser esencialmente bueno o malo) y el valor (El hombre como fin o como medio para...) del “ser humano”, Manning & Curtis (2003, p.160).

### **3.2.1.7.3 El Trabajo en Equipo y la Cooperación.**

Desde sus inicios los seres humanos han usado los grupos o equipos para vencer las limitaciones individuales. Colecciones de nómadas en búsqueda de alimentos y tierras, reinos compuestos por aldeanos y sus líderes, asentamientos de indígenas, caravanas de carretas y pioneros, las tripulaciones de los buques, todos fueron formados con la idea de que se podría lograr más estando juntos que de manera individual, De Janasz, Dowd & Schneider (2009, p.201).

Dentro de los muchos beneficios que se pueden citar del trabajo en equipo, se encuentran aquellas que resultan hacia el cambio del comportamiento y actitudes de

los trabajadores, se piensa que el trabajo en equipo tiende fortalecer la camaradería entre los empleados y los ayuda a reforzar el sentimiento de pertenencia a la organización. Estos se sienten propietarios de los problemas en los cuales trabajan, obtienen u ofrecen retroalimentación inmediata desde y para sus compañeros, aprecian el fruto de sus labores y sienten que provocado un impacto sobre su trabajo y la organización, De Janasz, Dowd & Schneider (2009, p.206).

Según Gibson, et al. (2006, p.235) el deseo de satisfacer necesidades personales es una fuerte motivación para formar y/o pertenecer a un grupo, por ejemplo, la necesidad de seguridad se satisface cuando el grupo apoya al miembro ante las demandas administrativas, eliminando la sensación de soledad e indefensión. En las sociales, la gente estimula su necesidad de afiliación, un deseo de pertenecer a un grupo. Para las de estima, pueden ser satisfechas a través de la pertenencia a grupos con cierto prestigio.

Se hace entonces claro el impacto que puede ejercer sobre los miembros de la organización, sentir que pertenecen a un equipo, a sabiendas que pueden contar con su apoyo o cooperación en el momento que lo necesite.

#### **3.2.1.7.4 El Manejo del Conflicto.**

El Conflicto es una parte normal de nuestra vida. Cada organización, familia, relación y comunidad tiene conflictos de ideas, valores, creencias y de acciones. El conflicto es un hecho, lo que no lo es, es la forma que elegimos reaccionar a él. Sin embargo, otro hecho es que el conflicto está generalmente considerado como algo negativo, algo que se debe evitar, cuando en realidad el conflicto es ciertas circunstancias necesario, y dependerá de la forma como se borde, que resulte en beneficio o en detrimento de la organización. Según De Janasz, Dowd & Schneider (2009, p.227), el conflicto puede ser “Positivo” o “Negativo”, el primero es funcional y apoya o beneficia los objetivos principales de la persona u organización, esto sucede cuando el objetivo lidera mejores decisiones, creatividad, y soluciones de innovación a problemas de larga data. Mientras que el conflicto negativo es

disfuncional y dificulta el desempeño del individuo o de la organización y su habilidad para obtener sus objetivos. El conflicto es destructivo cuando tiende al estrés y la ansiedad, inhabilita la toma de acción, y causa la pérdida de estima y propósito. Según De Janasz, Dowd & Schneider (2009, p.228), el conflicto es visto como negativo cuando estos problemas resultan:

- Intensificado emocionalmente, incluyendo ira.
- Choques de personalidades.
- Comunicación disminuida.

La forma como la gerencia percibe al conflicto, determinará la actitud del personal de la organización en cuanto a si los conflictos son abordados o si se tiende a evitarlos, si se incentiva su abordaje o si se desapruueba tal acción, además del estilo, pautas y acuerdos para solucionarlos.

El hecho de que las personas, puedan afrontar y resolver los conflictos de forma funcional o disfuncional, impacta de manera importante en el clima y en la eficacia de la organización, pues como indica Haraway (2002, citado en Haraway y Haraway III, 2005):

“Los conflictos no manejados genera consecuencias negativas inintencionadas, creando estrés comportamental, psicológico y físico en el lugar de trabajo. De hecho los conflictos no manejados resultan en altos costos por rotación y absentismo del personal, así como, pérdida de la productividad y en algunos casos de vidas; esto ha originado que los gerentes busquen nuevas formas de manejar el conflicto organizacional reduciendo el estrés entre los empleados de todos los niveles.”

#### **3.2.1.7.5 Motivación.**

Según Kriegel (2001, p.90), el término “motivo” es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada forma y/o que da origen a una propensión hacia un comportamiento específico. Impulso que puede ser provocado por un estímulo externo (del ambiente) o generado internamente al individuo por sus procesos mentales. En función de ello, Luthans (2008, p.158), indica que:

“La motivación es un proceso que inicia con una deficiencia fisiológica o psicológica, o necesidad, la cual activa un comportamiento o tendencia que se dirige a una meta o incentivo”.

Algunas dimensiones fundamentales y que sirven para punto de partida de las teorías de la motivación son:

- Necesidades. Se crean cuando se presenta un desequilibrio fisiológico o psicológico. Aunque estas últimas pueden basarse en una deficiencia, no siempre sucede de esta manera, por ejemplo, una persona con una fuerte necesidad de progreso, puede tener una historia de éxito constante.

- Tendencias. Las tendencias o motivos, se crean para aliviar las necesidades. La tendencia psicológica se define simplemente como una deficiencia con dirección. Las tendencias fisiológicas y psicológicas se orientan hacia la acción y proporcionan un impulso energizante hacia el logro de un incentivo, Por ejemplo, la necesidad de tener amigos se convierte en una tendencia de afiliación. Las necesidades de consumir alimento y agua se traduce en sensaciones de hambre y sed.

- Incentivos. Al final del ciclo de la motivación está el incentivo, este se define como aquello que alivia una necesidad y disminuye una tendencia. Por lo tanto, el logro de un incentivo tiende a restaurar el desequilibrio fisiológico o psicológico y a disminuir o eliminar la tendencias correspondientes. El alimento, el agua y los amigos son los incentivos en este ejemplo.

Los motivos que nos aprendidos y que tienen una base fisiológica son conocidos como *motivos primarios*, y se les reconocen comúnmente como el hambre, la sed, el sueño, evitar el dolor, el sexo y el instinto maternal. Sin ni siquiera intentar negar la importancia de estos motivos, se piensa que para el estudio del comportamiento humano en las organizaciones las motivaciones denominadas como secundarias son más relevantes. En la sociedad moderna, las necesidades primarias abren paso cada vez más a tales necesidades secundarias para motivar el comportamiento. Este segundo tipo de motivo está íntimamente relacionado con el aprendizaje, y se dice que para que un motivo pueda ser considerado como

secundario, este debe ser aprendido. Algunos de los más relevantes son el poder, el logro y la afiliación. Además son también importantes, la seguridad y el estatus Luthans (2008, p.161).

Según Gordon (1997, p.121), El *motivo de poder* refleja la necesidad de ejercer control en el trabajo personal y/o en las otras personas, por eso se piensa que los gobernantes, los líderes políticos y algunos ejecutivos de grandes empresas con seguridad tienen gran necesidad de poder. Mientras que la *necesidad de logro*, se define como el grado en el que una persona desea alcanzar metas desafiantes, tener éxito en situaciones competitivas y desear una realimentación clara en relación con su desempeño. Una persona con mucha necesidad de logro tiene niveles más altos de cada elemento de la definición Luthans (2008, p.162).

El *motivo de afiliación*, se define como el grado en que las personas buscan la aprobación de los demás, accediendo a sus deseos y evitando conflictos o confrontaciones con ellos. Los que tienen una necesidad elevada de afiliación expresan un deseo mayor de ser aceptados socialmente por los demás Luthans (2008, p.164).

En cuanto al *motivo de seguridad*, se puede decir que es la necesidad que experimentan los individuos de protegerse de forma consciente o inconsciente de las contingencias de la vida, situaciones y peligros que han sido aprendidas.

El *motivo del estatus*, se define como la posición relativa que una persona tiene en un grupo. En cualquier momento en que dos personas están juntas se establece una jerarquía de estatus, aunque ambas parezcan tener características similares. Los símbolos de status tratan de presentar la posición relativa de la persona en la jerarquía de estatus.

#### **3.2.1.7.6 Compromiso con la Organización.**

Una de las actitudes principales de los empleados hacia su trabajo, según Robins y Judge (2009, p.79) es el compromiso organizacional, el cual define como: “el grado en que un empleado se identifica con una organización particular y las

metas de ésta, y desea mantener una relación con ella.” Según estos autores, consta de tres componentes:

1. El compromiso afectivo: definido como “la carga emocional hacia la organización y la creencia en sus valores”.
2. El compromiso por continuar: es el valor económico percibido si se permanece en la organización Vs el de dejarla.
3. El compromiso normativo: es el sentimiento de obligación de permanecer en las empresas por razones morales o éticas.

### **3.2.1.8. La Teoría de Litwin & Stringer sobre el Clima Organizacional.**

La teoría de Litwin & Stringer (1968) busca describir los determinantes situacionales y ambientales que tienen una influencia considerable sobre la motivación y conducta de los individuos que hacen vidas en una organización particular. Debido a que se enfoca directamente sobre las actitudes que mantienen los individuos sobre aspectos sobresalientes de la organización, tales como estructura, recompensa, y cordialidad entre otras, su aproximación trata al clima organizacional como una variable la cual necesariamente interviene entre las características objetivas de la organización con las motivaciones individuales relacionadas con el trabajo y las conductas resultantes, Sim & LaFollette (1975, citado en Roger, Miles & Biggs, 1980, p. 66). Sin embargo se le ha situado dentro del grupo subjetivo o perceptual en cuanto a la forma de tratar al fenómeno del clima organizacional.

Los autores realizaron quizá una de los estudios más extensos sobre el tema, y en donde pusieron a prueba varias hipótesis sobre la influencia del liderazgo y del clima organizacional sobre la motivación y la conducta de los miembros de la organización. Todas las pruebas estuvieron relacionadas con las relaciones o efectos que producen:

- El estilo de liderazgo sobre el clima organizacional.

- Del clima organizacional sobre la satisfacción, motivación y rendimiento de los individuos en las organizaciones.

Según Kolb (1977, citado en Marín, 2003, p.31), los autores concluyeron lo siguiente:

- Se pueden encontrar distintos climas en la organización variando el estilo de liderazgo.
- Cada clima tiene un efecto diferente sobre la motivación, satisfacción y desempeño de los miembros de la organización.
- Los climas organizacionales pueden originar cambios en los rasgos de personalidad aparentemente estables.

Estos climas se podrían establecer en períodos cortos de tiempo y tienen características bastante estables. Se encontró que una vez creados, tienen efectos significativos sobre la motivación y, en consecuencia, el rendimiento y la satisfacción laboral, Litwin y Stringer(1968, citado en Sims y Laffoyette, 1975, p.20)

Los autores definieron su propio concepto de clima organizacional, como “un conjunto de propiedades del ambiente de trabajo que son susceptibles de ser medidas, percibidas directa e indirectamente por la gente que vive y trabaja en este contexto y que influyen su comportamiento y motivación” Litwin & Stringer (1968, citado en Marín, 2003, p.31).

Por otro lado, según Woodman & King (1978, citados en Roger, Miles & Biggs, 1980, p. 66). Litwin & Stringer Desarrollaron uno de los instrumentos para medir el clima basado en percepciones más ampliamente usado, el Litwin & Stringer Organizational Climate Questionnaire (LSOCQ), además sus investigaciones encontraron relaciones con las medidas de “Satisfacción Laboral” y “Desempeño en las Tareas”.

“El LSOCQ se desarrolló para determinar las percepciones de los miembros de la organización y sus respuestas subjetivas al ambiente de la organización. El clima de una organización podría entonces ser definida operacionalmente como la suma de las percepciones de las personas que trabajan en esa organización.” Roger, Miles & Biggs, 1980, p. 67).

Litwin & Stringer definieron nueve dimensiones o dominios que explicarían el clima existente en una organización particular:

**Estructura:** Representa la percepción de los trabajadores en relación a las reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones. Así mismo, indica la medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia versus un ambiente de trabajo libre, informal y menos estructurado

**Responsabilidad:** Percepción de los trabajadores sobre la autonomía que poseen en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo, enfatiza el sentir sobre ser su propio jefe, tener un compromiso elevado con el trabajo, el tomar decisiones por sí solo, el crear sus propias exigencias y responsabilidades.

**Recompensa:** Corresponde a la percepción de los empleados sobre la proporción y pertinencia de las recompensas que se reciben por concepto de un trabajo bien hecho. Y la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

**Riesgo:** Es el sentido del grado de riesgo y desafío en el trabajo y en la organización, identificar si ¿hay un énfasis en la toma de riesgos calculados, o si jugar a lo seguro es la mejor manera de operar a la organización?

**Cordialidad/Relaciones:** Percepción de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y buenas relaciones sociales, tanto entre pares como entre supervisores y empleados. Se refiere al sentimiento mutuo que sienten los empleados de camaradería y amistad.

**Cooperación:** Es la percepción del grado de cooperación percibido tanto de los supervisores como de los otros empleados en el grupo u organización. El énfasis de apoyo mutuo desde los niveles superiores como inferiores de la organización.

**Estándares:** Es la importancia percibida de los objetivos implícitos y explícitos, además de las normas de rendimiento, el énfasis en hacer un buen trabajo, y el desafío representado en los objetivos personales y grupales.

**Conflicto.** Es la percepción de que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen confrontar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

**Identidad.** La identidad es el sentimiento de que pertenecer a un equipo de trabajo y ser aceptado como miembro importante de una organización. Con plenitud en la propia actividad laboral desarrollada por el individuo, su compromiso con su grupo de trabajo y con la organización.

Resumiremos el modelo de Litwin y Stringer de acuerdo con las apreciaciones de Sims y Laffoyette, (1975, p.20):

“El concepto de la clima organizacional se utiliza como una variable interviniente, mediando entre factores organizativos y tendencias motivación. Factores organizativos tales como la estructura, liderazgo, prácticas de gestión, y los procesos de toma de decisiones son realidades. Pero estas realidades de la organización se entiende sólo como son percibidas por los miembros de la organización, permitiendo que el clima sea visto como un filtro a través del cual los fenómenos objetivos deban pasar (Litwin y Stringer, 1968, p. 43). ”

Según sus puntos de vista, este clima organizacional percibido despierta motivación, provocando un comportamiento emergente, lo que resulta en diversas consecuencias para la organización, tales como: satisfacción, productividad y el rendimiento, y la conservación o la cifra de negocios.

## CAPÍTULO IV

### 4. MARCO METODOLÓGICO

#### 4.1. Tipo de Investigación

La investigación fue de corte aplicada, definida por Ramírez (2004) c.p. Yáber y Valarino (2010) como aquella que “*además de generar conocimiento, busca soluciones aceptables y pertinentes a un fenómeno especial determinado*”.

Se trató de una investigación aplicada de tipo evaluativa, entendida como aquella que sobre objetos sociales, programas, centros, agentes, etc., analiza y juzga su calidad estática y dinámica según múltiples criterios científicos que son además rigurosos y que obligan a sugerir diversas alternativas para diferentes propósitos como pueden ser el uso, mejora, acreditación, fiscalización, reforma, etc. (Escudero, 1996).

En ésta investigación se efectuó un diagnóstico del clima organizacional de la empresa Laminova a partir de los resultados obtenidos en por el cuestionario modificado de Litwin y Stringer (1968).

De acuerdo al objetivo, la investigación fue de tipo descriptiva, ya que la misma “*buscó especificar las propiedades / características importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis*” (Parra y Toro, 2006, p.137) y de acuerdo a ello, se describió el clima organizacional de Laminova.

#### 4.2. Tipo de investigación según la fuente de los datos trabajados

Según la fuente de los datos trabajados se trató de una investigación primaria. Según Rojas (2002, Pág. 57) la investigación primaria “*son los datos que el investigador obtiene al relacionarse directamente con los problemas que estudia*”. Basado en esta definición la investigación es primaria porque los datos fueron recogidos directamente de los trabajadores de Laminova.

### **4.3. Tipo de investigación según el momento en que se recogen los datos**

Se trató de una investigación de tipo transversal, dado que los datos se recogieron en un momento específico del tiempo. Según Arnau (2006, Pág. 7) 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 el tiempo.”

### **4.4. Técnicas e instrumentos para la recolección de los datos**

Según Campbell y Bell (1996) el diagnóstico es uno de los componentes básicos en todos los programas de desarrollo organizacional y constituye una “recopilación continua de datos acerca del sistema total o de sus sub unidades, y acerca de los procesos y la cultura del sistema y de otros objetivos de interés” (Pág. 115).

De acuerdo a Gibson, Ivancevich y Donnely (Colombia, 1996), “la encuesta es un enfoque útil para el diagnóstico cuando el enfoque potencial del cambio es la organización en su conjunto” (Pág. 770). Sin embargo cuando se trata de unidades de trabajo más pequeñas, la entrevista individual podría arrojar mayor precisión en un diagnóstico.

De acuerdo a estos autores, el proceso de recopilación de datos se puede realizar de diferentes maneras, de acuerdo a los objetivos que se persigan:

1. Recolectar datos aplicando cuestionarios a un gran número de personas.
2. Efectuar observaciones directas de las conductas actuales en el lugar de trabajo.
3. Entrevistar a individuos seleccionados que ocupen posiciones clave.
4. Organizar seminarios o talleres con grupos para explorar diferentes percepciones de los problemas.
5. Examinar documentos de la organización o registros archivados de información corriente.

Con el fin de recolectar las percepciones de todos los trabajadores de la empresa, la técnica a que se utilizó fue el cuestionario, definido por Casas y cols

(2003) como un documento que recoge en forma organizada los indicadores de las variables implicadas en el objetivo de la encuesta. El instrumento fue el formulario de cuestionario cuya base es el modelo de Litwin y Stringer (1968) y que fue ligeramente modificado, realizándose su respectiva validación de tipo experta.

Acerca de las entrevistas y sus tipos, Kerlinger (1975) señala lo siguiente:

“La entrevista es una confrontación inter personal, en la cual una persona (el entrevistador) formula a otra (el respondiente), preguntas cuyo fin es conseguir contestaciones relacionadas con el problema de investigación. Hay dos tipos generales de entrevista: estructuradas y no estructuradas, o estandarizadas y no estandarizadas, en el primer tipo, el entrevistador tiene poca libertad para formular pregunta, su libertad queda especificada de antemano. Las entrevistas estandarizadas recurren a programas que se preparan cuidadosamente para obtener información relacionada con el problema de investigación. Las entrevistas no estandarizadas son más flexibles y abiertas. Aunque los objetivos de la investigación rigen a las preguntas, su contenido, su orden y su formulación, se encuentran por entero en manos del entrevistador. (Pág. 338).

El primer contacto con el personal de la alta gerencia de la empresa se hizo utilizando una entrevista abierta.

A continuación se detalla lo relacionados con los instrumentos:

1. Entrevista abierta.

Se efectuó una entrevista abierta al Gerente General y al Gerente de Recursos Humanos, a fin de identificar necesidades de apoyo a nivel de consultoría de procesos. A partir de esta entrevista se estableció que existían de acuerdo a sus percepciones, áreas de mejora a nivel de comunicación, trabajo en equipo, efectividad en el desempeño laboral y compromiso; y que probablemente existían diferencias en las percepciones de cada área de trabajo. Es por ello que como primer paso se estableció efectuar un diagnóstico del clima organizacional como conocer las percepciones de todos los trabajadores y proponer intervenciones específicas de acuerdo a los resultados que se obtengan.

2. Cuestionario de clima de Litwin y Stringer (1968).

Luego de haber efectuado una revisión de diversos instrumentos para el estudio de clima, se seleccionó éste cuestionario ya que en un análisis exhaustivo de las preguntas que se incluyen en el mismo, se estableció que las dimensiones exploradas poseen suficiente coincidencias con las áreas de mejora que se buscan en Laminova, de acuerdo a la percepción de los directivos entrevistados en la exploración inicial.

El cuestionario de Litwin y Stringer consiste en una serie de 50 planteamientos, ante los cuales los sujetos debieron seleccionar una de las opciones que se le presenta como respuesta, cada una de las cuales indica un grado de mayor o menor frecuencia u ocurrencia de lo señalado en el ítem.

Se crearon dos versiones del instrumento, una se aplicó a la alta gerencia y gerencia media; y el otro se administró al resto del personal de la empresa, dentro del cual predominó el personal base. El objetivo de esta variación consistió en contribuir a la comprensión de los ítems en el grupo de personal base, presentando oraciones con mayor sencillez en el vocabulario, sin modificar la esencia de los planteamientos.

#### **4.5. Población y muestra**

Según Arias (1999, Pág. 49) la población *“se refiere al conjunto para el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan.”*

La población fue el personal que presta servicios en Laminova con una antigüedad mínima de tres (03) meses para el momento en que se administraron los instrumentos para la recolección de los datos.

El cuestionario en su versión revisada fue aplicado a un grupo piloto para validación, luego se administró a la totalidad de los trabajadores de Laminova.

#### **4.6. Procedimiento desarrollado**

1. Se informó a la Comunidad Laminova sobre el estudio de clima.
  - a. Se Generó una carta informativa.
  - b. Se planificó y efectuó la reunión donde se informó al resto de la alta gerencia y la gerencia media.
  - c. Se hizo seguimiento a las reuniones de la gerencia media con la línea supervisora y de la línea supervisora con el personal base.
2. Se recopiló y analizó la información estratégica de Laminova
3. Se recopiló y analizó la información de medición de clima realizada hace tres (3) años previo.
4. Se efectuó la medición de clima con a la muestra seleccionada.
5. Se realizaron las adaptaciones correspondientes al cuestionario para el estudio de clima a la muestra completa.
6. Se coordinó la logística con el personal de RRHH de Laminova para aplicar el inventario de clima.
7. Se aplicó el cuestionario de clima al personal, en dos sesiones en días diferentes. Se incluyó al personal de los diferentes turnos, incluso el de la noche (esta última medición se hi tuvo que hacer en el horario nocturno)
8. Se procesaron los datos obtenidos de la aplicación del clima con la herramienta de estadística de SPSS y se complementó con el Excel.
9. Se realizó el análisis y síntesis de los resultados.
10. Se identificaron las áreas susceptibles de mejora.
11. Se elaboró y presentó el informe de resultados a la ala gerencia de Laminova.
12. De acuerdo a los resultados obtenidos se recomendó un plan de intervención para el personal de Laminova.

#### 4.7. Operacionalización de Variables

OBJETIVOS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA	ITEMS / CUESTIONARIO
<p><b>Objetivo General</b></p> <p>Diagnosticar el clima laboral en cuanto a los procesos de cooperación, conflicto, motivación y compromiso con la organización en la empresa Laminova a fin de determinar si tales procesos representan dificultades reales o potenciales para la eficacia de la organización.</p> <p><b>Objetivos Específicos</b></p>	<p>Clima organizacional: concepto que describe la calidad o naturaleza subjetiva del ambiente organizacional. Sus propiedades pueden ser descritas o experimentadas por los miembros de la organización, y reportadas por ellos en un cuestionario apropiado (Litwin y Stringer, 1968), se ampliará para incluirse los dominios: Estilo de supervisión,</p>	<p><b>Estructura:</b> percepción acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor.</p>	<p>- Nivel de “Acuerdo” o de “Desacuerdo” del respondiente con respecto al dominio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definitivamente de Acuerdo.</li> <li>• Inclínadamente al Acuerdo.</li> <li>• Inclinado al Desacuerdo.</li> <li>• Definitivamente en Desacuerdo.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. En esta organización los trabajos están bien asignados y organizados.</li> <li>2. En esta organización a veces no se sabe bien quién tiene que decidir las cosas.</li> <li>3. Aquí se me ha explicado el funcionamiento de la institución; quién tiene la autoridad y cuáles son las responsabilidades y tareas de cada uno.</li> <li>4. Aquí cualquier cosa es difícil de canalizar, pues hay demasiado papeleo, reglas y/o trámites para casi todo.</li> <li>5. Aquí a veces la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.</li> <li>6. El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta).</li> <li>7. En algunas actividades laborales que he realizado, no he tenido claro quién era mi jefe.</li> </ol>

<p>1. Determinar microclimas relacionados con los procesos de relaciones interpersonales, cooperación, conflicto, motivación y compromiso con la organización para el grupo gerencial/supervisor y el resto del personal base.</p> <p>2. Determinar microclimas relacionados con los procesos de relaciones interpersonales, cooperación, conflicto, motivación</p>	<p>participación y oportunidad de desarrollo. Y será validado por un jurado experto.</p>	<p><b>Responsabilidad:</b> percepción acerca de la autonomía en la toma de decisiones relacionadas al trabajo.</p> <p><b>Recompensa:</b> percepción sobre la recompensa recibida por el trabajo bien</p>	<p>- Nivel de “Acuerdo” o de “Desacuerdo” del respondiente con respecto al dominio.</p> <p>- Nivel de “Acuerdo” o de “Desacuerdo” del respondiente con respecto al dominio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definitivamente de Acuerdo.</li> <li>• Inclínadamente al Acuerdo.</li> <li>• Inclinado al Desacuerdo.</li> <li>• Definitivamente en Desacuerdo.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definitivamente de Acuerdo.</li> <li>• Inclínadamente al Acuerdo.</li> <li>• Inclinado al</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aquí casi todo se verifica dos (2) veces antes de aprobarse o realizarse, no se confía en el juicio u opinión un trabajador en particular.</li> <li>2. A mi jefe le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo todo con él.</li> <li>3. Mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable de cómo llevar a cabo el trabajo.</li> <li>4. La gente que progresa en esta empresa, es aquella que toma la iniciativa y hace las cosas por sí misma.</li> <li>5. Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas.</li> <li>6. En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas.</li> <li>7. Uno de los problemas existentes en esta institución, es que el personal no es responsable en el trabajo.</li> </ol> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.</li> <li>2. En esta organización, el reconocimiento sobrepasan las críticas y amenazas.</li> <li>3. En esta organización se</li> </ol>
---	--	--	---	---	---

<p>y compromiso con la organización en las áreas de operaciones, manufactura, control de la calidad y administración.</p> <p>3. Determinar el clima global de la organización relacionados con los procesos de relaciones interpersonales, cooperación, conflicto, motivación y compromiso con la organización.</p>		<p>hecho.</p> <p><b>Desafío o Riesgo:</b></p> <p>Metas respecto a determinados objetivos y riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor.</p>	<p>- Nivel de “Acuerdo” o de “Desacuerdo” del respondiente con respecto al dominio.</p>	<p>Desacuerdo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definitivamente en Desacuerdo.</li> <li>• Definitivamente de Acuerdo.</li> <li>• Inclínadamente al Acuerdo.</li> <li>• Inclínado al Desacuerdo.</li> <li>• Definitivamente en Desacuerdo.</li> </ul>	<p>recompensa a las personas en proporción a la excelencia del desempeño de su trabajo.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4. En esta institución existen demasiadas críticas.</li> <li>5. Aquí no se dan suficientes recompensas por hacer un buen trabajo.</li> <li>6. Si usted comete un error en esta empresa, será castigado.</li> </ol> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nuestra gerencia piensa que a la larga, progresaremos más si actuamos despacio, con certeza y cautela.</li> <li>2. Esta organización ha tomado riesgos oportunos que le ha hecho crecer a lo que hoy es.</li> <li>3. En esta organización, las decisiones se toman con muchísimo cuidado para lograr la máxima efectividad.</li> <li>4. Nuestra gerencia está dispuesta en arriesgarse por una buena idea.</li> <li>5. En esta organización tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia.</li> </ol>
---	--	--	---	--	---

		<p><b>Relaciones:</b> percepción acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.</p>	<p>- Nivel de “Acuerdo” o de “Desacuerdo” del respondiente con respecto al dominio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definitivamente de Acuerdo.</li> <li>• Inclínadamente al Acuerdo.</li> <li>• Inclínado al Desacuerdo.</li> <li>• Definitivamente en Desacuerdo.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Entre el personal de esta organización, predomina un ambiente de amistad.</li> <li>2. Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.</li> <li>3. Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización.</li> <li>4. En esta empresa, la gente tiende a ser frío y mantenerse alejado de los demás.</li> </ol>
		<p><b>Cooperación:</b> sentimiento sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo.</p>	<p>- Nivel de “Acuerdo” o de “Desacuerdo” del respondiente con respecto al dominio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definitivamente de Acuerdo.</li> <li>• Inclínadamente al Acuerdo.</li> <li>• Inclínado al Desacuerdo.</li> <li>• Definitivamente en Desacuerdo.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los jefes son comprensivos cuando uno comete un error.</li> <li>2. En esta empresa, las personas no confían verdaderamente una en la otra.</li> <li>3. La dirección de esta institución se preocupa por las personas, de cómo se sienten y de sus problemas.</li> <li>4. Cuando tengo una tarea difícil, puedo contar con la ayuda de mis compañeros y superiores</li> </ol>

		<p><b>Estándares:</b></p> <p>percepción de los estándares que se han fijado para la productividad de la organización.</p>	<p>- Nivel de “Acuerdo” o de “Desacuerdo” del respondiente con respecto al dominio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definitivamente de Acuerdo.</li> <li>• Inclinadamente al Acuerdo.</li> <li>• Inclinado al Desacuerdo.</li> <li>• Definitivamente en Desacuerdo.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. En esta Organización las metas de desempeño son bastante exigentes.</li> <li>2. Aunque el trabajo se haga bien, la gerencia siempre piensa que puede hacerse mejor.</li> <li>3. La gerencia presiona para que mejoremos continuamente nuestro desempeño, tanto como persona, como en grupo.</li> <li>4. La gerencia piensa que si todos los empleados están contentas la productividad marchará bien.</li> <li>5. Para progresar en esta organización es más importante llevársela bien con la gente que tener un alto desempeño en el trabajo.</li> <li>6. En esta organización, la gente no parece estar muy orgullosa de su desempeño.</li> </ol>
		<p><b>Conflicto:</b></p> <p>Sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas</p>	<p>- Nivel de “Acuerdo” o de “Desacuerdo” del respondiente con respecto al dominio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definitivamente de Acuerdo.</li> <li>• Inclinadamente al Acuerdo.</li> <li>• Inclinado al Desacuerdo.</li> <li>• Definitivamente en Desacuerdo.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. En esta institución, la mejor manera de causar una buena impresión es evitar las discusiones y desacuerdos.</li> <li>2. La actitud de nuestros jefes es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable.</li> <li>3. Aquí se nos alienta a decir lo</li> </ol>

		<p>salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.</p> <p><b>Identidad:</b></p> <p>Sentimiento de que se pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo, sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.</p>	<p>- Nivel de “Acuerdo” o de “Desacuerdo” del respondiente con respecto al dominio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definitivamente de Acuerdo.</li> <li>• Inclínadamente al Acuerdo.</li> <li>• Inclínado al Desacuerdo.</li> <li>• Definitivamente en Desacuerdo.</li> </ul>	<p>que pensamos, aunque estemos en desacuerdo con nuestro jefe.</p> <p>4. En las reuniones gerenciales, el objetivo es llegar a una decisión rápida, sin desacuerdos y evitar las complicaciones.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mi trabajo es en extremo interesante y cada día me resulta todo un reto llevarlo a cabo.</li> <li>2. Siento que lo que hago con mi trabajo es crítico e importante para la organización.</li> <li>3. Siento que sería incorrecto renunciar a esta organización ahora, aunque hacerlo fuera ventajoso para mí.</li> <li>4. Si renunciara a la empresa en este momento, muchas cosas de mi vida se verían interrumpidas.</li> <li>5. Quedarme en la empresa actualmente, es un asunto tanto de necesidad económica como de deseo personal.</li> <li>6. Si renunciara a esta organización, pienso que tendría muy pocas oportunidades laborales que considerar en otra parte.</li> <li>7. Sería muy feliz si dedicara el</li> </ol>
--	--	---	---	---	--

		<p><b>Identidad (continuación).</b></p> <p><b>tilo de supervisión:</b></p>			<p>resto de mi vida laboral a esta organización</p> <p>8. Me sentiría muy culpable si renunciara a la empresa en este momento.</p> <p>9. Esta organización merece mi lealtad.</p> <p>10. Realmente, siento que los problemas de mi organización como propios.</p> <p>11. No siento ninguna obligación de permanecer trabajando en esta empresa.</p> <p>12. Yo no renunciaría a la empresa ahora, porque tengo un sentimiento de obligación con la gente que trabaja aquí.</p> <p>13. Esta empresa significa mucho para mí.</p> <p>14. Le debo mucho a esta empresa.</p> <p>15. Me siento "parte de la familia" de esta organización.</p> <p>16. Una de las pocas consecuencias negativas de renunciar a esta empresa, sería la escasez de oportunidades laborales.</p> <p>17. En este momento sería muy difícil para mí, dejar esta empresa, incluso si lo deseara.</p> <p>18. No me siento afectivamente unido a esta empresa.</p>
--	--	--	--	--	---

		<p>Es el énfasis percibido de una preocupación honesta por parte del supervisor para relacionarse amablemente con sus subordinados, y procurar su buen rendimiento.</p> <p><b>Participación:</b></p> <p>Es el sentimiento de participar en decisiones importantes que afectan a su propio trabajo, y de poder ver sus propias ideas o propuestas en aquellas decisiones tomadas por el personal supervisor.</p>	<p>- Nivel de “Acuerdo” o “Desacuerdo” del respondiente con respecto al dominio.</p> <p>- Nivel de “Acuerdo” o de “Desacuerdo” del respondiente con respecto al dominio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definitivamente de Acuerdo.</li> <li>• Inclínadamente al Acuerdo.</li> <li>• Inclínado al Desacuerdo.</li> <li>• Definitivamente en Desacuerdo.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definitivamente de Acuerdo.</li> <li>• Inclínadamente al Acuerdo.</li> <li>• Inclínado al Desacuerdo.</li> <li>• Definitivamente en Desacuerdo.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mi supervisor me ofrece información oportuna y relevante sobre mi desempeño laboral.</li> <li>2. Mi supervisor me hace saber lo que espera obtener de mi trabajo.</li> <li>3. Las relaciones supervisor - trabajador tiende a ser agradable y de respeto.</li> </ol> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La gente de los niveles superiores toma todas las decisiones.</li> <li>2. Los supervisores siempre consultan con el personal antes de tomar una decisión importante.</li> <li>3. Por lo general mis ideas son tomadas en cuenta y se</li> </ol>
--	--	---	--	---	--

		<p><b>Oportunidad de Desarrollo:</b></p> <p>Es la percepción de que la organización pone énfasis en desarrollar las habilidades y capacidades de sus empleados. Y que cuenta con posibilidades de crecimiento o ascenso para todo el personal.</p>	<p>- Nivel de “Acuerdo” o de “Desacuerdo” del respondiente con respecto al dominio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definitivamente de Acuerdo.</li> <li>• Inclínadamente al Acuerdo.</li> <li>• Inclínado al Desacuerdo.</li> <li>• Definitivamente en Desacuerdo.</li> </ul>	<p>implementan en la solución de los problemas.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Esta organización se caracteriza por una preocupación constante acerca del perfeccionamiento y capacitación del personal.</li> <li>2. En esta organización existen muy pocas posibilidades de ascenso.</li> <li>3. En esta organización no se dan las oportunidades para desarrollar las destrezas y habilidades personales.</li> </ol>
--	--	--	---	---	---

#### 4.8. Cronograma

Actividades	Período	Mes 1 Nov-12	Mes2 Dic-12	Mes 3 Ene-13	Mes 4 Feb-13	Mes 5 Mar-13
Identificar Sistema Cliente Efectuar diagnóstico preliminar						
Presentar propuesta de servicios						
Diseño de instrumentos para el levantamiento de información						
Levantamiento de información						
Análisis de los resultados obtenidos						
Presentación de resultados						
Recomendaciones sobre Plan de Intervención						
Diseño de Plan de Intervención						
Implantación de Plan de Intervención						

## CAPÍTULO V

### 5. Presentación y Análisis de Resultados

Considerando que la medida de la variable en estudio obtenida por medio del cuestionario modificado y validado de Litwin y Stringer (1968) alcanza un nivel de medida ordinal; para el análisis de los datos obtenidos, se utilizaron medidas de tendencia central, variabilidad y relación, con el fin de diagnosticar el clima laboral en cuanto a los procesos de relaciones interpersonales, cooperación, conflicto, motivación y compromiso con la organización, para determinar si los mismos representan dificultades reales o potenciales para la eficacia de la empresa: a) a nivel general, b) en un nivel de los cargos (gerencial – supervisor y personal base), y c) en área determinada (operaciones, manufactura, control de la calidad y administración).

De acuerdo con los objetivos que se plantearon en este proyecto de investigación, se pretendió investigar el constructo del clima organizacional de Laminova, y en particular de los procesos organizacionales de la cooperación, las relaciones interpersonales, cooperación, conflicto, motivación y compromiso organizacional. De los cinco (5) procesos investigados, cuatro (4) de ellos con la excepción de la motivación corresponden unívocamente con algunos de los dominios comprendidos en el instrumento de Litwin & Stringer. Sin embargo, el instrumento utilizado contemplaba hasta diez (10) dominios, todos implicados de una u otra manera con la motivación (ya que miden procesos humanos), se procedió a incluir (basándose en la clasificación de motivos secundarios y explicados en el marco teórico) dentro del término “motivación” a aquellos dominios que fueron considerados con relación directa al tema motivacional (véase la siguiente figura).

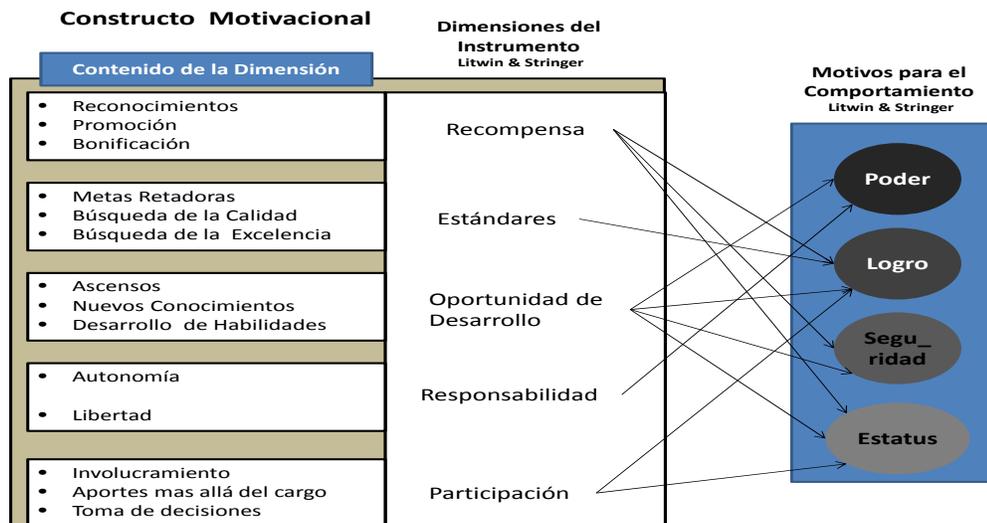


Figura 6. Correspondencia de dominios del instrumento de medición del clima laboral con motivos psicológicos tradicionales (Elaboración propia, 2013).

Como se puede observar un dominio puede perfectamente estar relacionado con más de un motivo psicológico, por ejemplo: el dominio recompensa pudiera estar aplicando en un momento dado como un medio para lograr estatus dentro del grupo o la empresa, mientras que otra persona pudiera estar consiguiendo logro o estatus, tal vez ambos. Es relevante acotar que el objetivo de esta clasificación obedeció a necesidades netamente práctica y muy lejos de querer hacer promulgaciones teóricas al respecto (el constructo de la motivación es mucho más complejo y la definición precisa de sus componentes e interrelaciones están fuera del alcance de este trabajo de investigación). A continuación, la siguiente tabla muestra la configuración final del set de dominios que se investigó y la organización que se le dio para su manipulación en este proyecto de investigación.

<b>Procesos</b>	<b>Dominios</b>
Relaciones Interpersonales	Relaciones
Cooperación	Cooperación
Conflicto	Conflicto
Motivación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación.</li> <li>• Recompensa.</li> <li>• Oportunidad de desarrollo.</li> <li>• Responsabilidad.</li> <li>• Estándares.</li> </ul>
Compromiso Organizacional	Identidad y Compromiso Organizacional.

Tabla 20: Correspondencia entre Procesos investigados y Dominios del instrumento de medición del clima organizacional de Litwin & Stringer.

Los resultados son expresados tanto en promedio (porcentaje) de respuestas recibidas tanto a favor (que fueron expresadas por los respondientes del instrumento de medición como de “Acuerdo” con el reactivo propuesto) como en contra (expresadas como en “Desacuerdo” con el reactivo) de cada reactivo para cada dominio y el promedio (Porcentaje) general de los dominios en sí. En ocasiones y cuando se consideró útil, también se ofrece una medida de diferencia entre estos dos tipos de respuestas posibles (Cantidad de respuestas “Acuerdo” menos la “Cantidad de respuesta en “Desacuerdos”) recibidos en cada reactivo o dominio y se expresan en puntos, lo cual se hizo cuando se consideró importante resaltar la diferencia “muy corta” o “muy amplia” entre ambos tipos de respuesta para un reactivo específico, es decir, se destaca que tan bien percibido o no se encuentra un reactivo o dominio ante sus evaluadores (muestra encuestada).

Se usan algunos términos en forma indistinta para hacerse referencia a un resultado específico, por ejemplo, se utilizan expresiones como “evaluación positiva o negativa”, “aprobación o desaprobación”, “rechazo o aceptación”, “acuerdo o desacuerdo” con la finalidad de denotar que un reactivo o dominio ha sido “percibido de manera favorable o desfavorable” por parte de su evaluador.

El criterio que se siguió para asignar sentido de magnitud a los resultados es el siguiente:

- < 50% tendencia negativa, hacia el rechazo o desaprobación del dominio.
- > 50% “ positiva, “la aceptación o aprobación del dominio.
- Intervalo (> 50,0% - < 60,0%) Magnitud “Media”.
- Intervalo (>= 60,0% - <= 80%) Magnitud “Medianamente Alta”.
- Intervalo (>= 80% - < 90%) Magnitud “Alta”.
- Intervalo (>= 90%) Magnitud “Muy Alta”.

### **El factor de Ajuste en las Evaluaciones.**

Hemos de llamar “reactivo” a cada una de las declaraciones o afirmaciones que componen los dominios del instrumento de medición utilizado. Cada reactivo puede recibir tres tipos de respuesta por parte de los respondientes, y estas son:

- Acuerdo.
- Desacuerdo.

Lo que le da el carácter de aprobatorio o desaprobatorio a cada reactivo y en consecuencia a cada dominio en términos generales. Sin embargo, algunos dominios pueden tener cantidades pares de reactivos, lo que creó la posibilidad que un evaluador pudiese dividir sus respuestas en 50/50 entre “acuerdos” y “desacuerdos” en esos dominios, generando así un resultado que se le denominó “No se observó tendencia”, para indicar que efectivamente no hubo una definición en ese dominio. Este resultado normalmente es reflejado por las tabla # s con el siguiente formato:

**XX % de aprobación, YY % de desaprobación y ZZ % No se observó tendencia**

En virtud que, en ocasiones es útil realizar comparaciones del peso que tienen las tendencias entre los resultados de los dominios de una muestra específica (grupo particular dentro de la empresa), las cantidades absolutas de ZZ % fueron distribuidas en partes iguales a las cantidades absolutas de XX% y YY%, y así se calculó la porción real de respuestas de “aprobaciones” y “desaprobaciones” para el dominio en cuestión. Esta acción es lo que se le llamó; “Ajustar” el valor final del dominio o generar un “Resultado Ajustado”. De esta forma se pudo trabajar con ambos indicadores: el grado de aprobación y/o desaprobación nominal de un dominio con la

porción de la muestra que “No observó tendencia en sus respuesta”, y por otro lado, un “Resultado Ajustado” que reflejó las cantidades reales de respuestas para el dominio.

### **5.1. Información Demográfica.**

Se utilizó una muestra comprendida de la siguiente manera:

- Grupos diurnos y nocturnos donde el 71,56% corresponde al personal base, mientras que el 28,44% correspondió al personal gerencial y supervisor (Véase tabla # 1).
- El 25,49% de los miembros de la muestra correspondió al género femenino, mientras que el 74,50% al género masculino (véase tabla # 2).
- La mayoría de las personas encuestadas presentaron estado civil casados y en concubinatos. 37,25 y 26,47% respectivamente (véase tabla # 3).
- En el personal base, las áreas que tuvieron mayor participación en la muestra fueron: Manufactura (38,35%), operaciones (30,13%) y el área administrativa (26,02%). Y las de menor participación fueron: Calidad (4,10%), Mercadeo (1,36%) y ventas (0,00%) respectivamente (véase tabla # 4).
- En el nivel gerencial y supervisor, se logró encuestar al 100% del personal del comité directivo y de la gerencia media (véase tabla # 4).
- Con respecto a la antigüedad la mayoría de los miembros se ubicaron en los siguientes grupos: de 4 a 3 años (30,39%), de 1 a 3 años (26,47%) y menor a 1 año (22,54%) (véase tabla # 5).
- En cuanto al nivel de instrucción de los miembros de la muestra, la tendencia se orienta hacia dos grupos: Nivel universitario completo (37,25%) y Bachillerato Completo (32,35%) (véase tabla # 6).

Las tendencias generales más relevantes fueron las siguientes:

## Nivel Base.

En función al clima en general:

- Con respecto a su condición civil, las personas casadas tienen mayor tendencia al “desacuerdo”.
- Con respecto a su edad cronológica, se observó cierta tendencia que indica que a mayor edad, mayor “desacuerdo”.
- Con respecto a la antigüedad del personal, los que figuran entre 4 y 7 años tienen mayor tendencia al desacuerdo. Los menos antiguos y los más antiguos, tienden a mayor “acuerdo”.
- En relación con el grado de instrucción, las personas que tienen bachillerato incompleto tienen mayor tendencia al desacuerdo que los de otros niveles educativos.
- En lo que respecta al dominio de la recompensa, el único grupo de edad que tiende al acuerdo son los de menos de 20 años.

## Nivel Gerencial y Supervisor

En función al clima en general:

- En relación a la condición del estado civil, las personas que viven en concubinato tienen la mayor tendencia al desacuerdo y le siguen los solteros.
- Con respecto a la edad, el grupo entre 40 y 50 años es el que presenta mayor desacuerdo.
- En cuanto a la antigüedad, las personas que tienen menos de 1 año en la empresa, tienen mayor tendencia al desacuerdo; y les siguen las que tienen entre 4 y 7 años de antigüedad.
- Con respecto al grado de instrucción, las personas que tienen maestría incompleta y estudios universitarios completos (en ese orden), son los que tienen mayor tendencia al desacuerdo.
- La dimensiones recompensa y oportunidades de crecimiento presentan tendencias al desacuerdo en todas las edades.

## 5.2. Resultados Generales

El 60% por ciento de la muestra de empleados en Laminova tienden a aprobar el clima laboral de la empresa, mientras que el 40% tiende a desaprobarlo (véase tabla # 7).

Cuatro (4) de nueve (9) dominios fueron evaluados en forma “Negativa” (véase Gráfico 1).

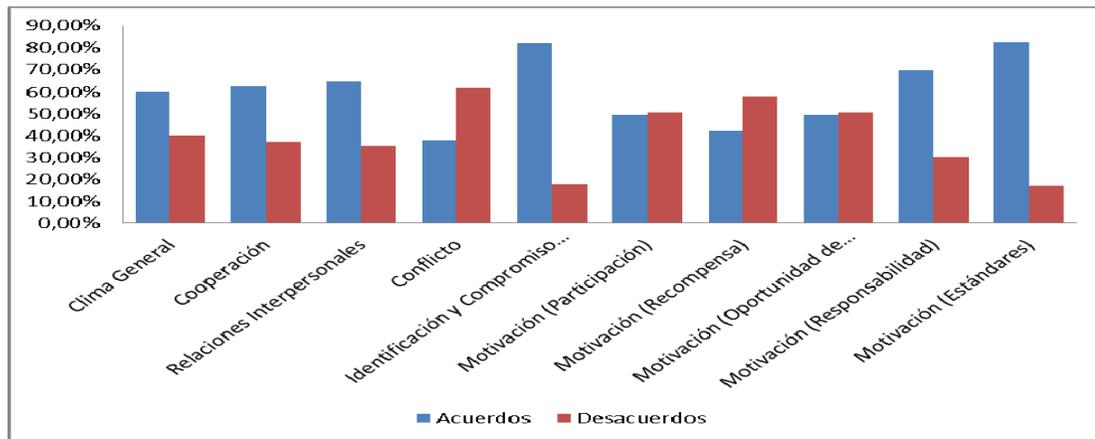


Gráfico 1. Tendencia del Clima Laboral y los Procesos Organizacionales en Laminova. Fuente: Base de Datos SPSS (Clima Laboral Laminova – PB.sav y Clima Laboral Laminova – AG-"Gerencia Media".sav).

El “Conflicto” el dominio con mayor índice de rechazo (61,88%) en el total de la muestra evaluada (con diferencias 23,76 Pts.tendiente a la desaprobación) (véase tabla 33), y en donde el personal tiende a percibir básicamente que: “No tiene la posibilidad de poder exponer abiertamente sus ideas y diferencias de opiniones de manera abierta y conversar al respecto”, sobre todo con los niveles superiores. Además, existe la percepción generalizada en que “el planteamiento de los conflictos entre los diferentes grupos de la organización, no es bien visto por la gerencia”.

De manera similar el personal encuestado presentó tendencia en rechazar al sistema de “Recompensas” en la empresa (57,84% con 15,68 Pts.hacia la desaprobación del dominio) (véase tabla 33). En tal sentido, se tiende a pensar que

“el sistema de Promoción de la empresa no es justo”, que a pesar que la empresa muestra niveles bastante elevados en cuanto a “la exigencia por la calidad y la excelencia en el desempeño, estos nos los recompensa”. Por otra parte, se percibe mayor tendencia a realizar críticas que a recompensar.

El dominio de la participación (50,50% pero con tan solo 1 Pto. De tendencia) (véase tabla 33) aunque presentó tendencia hacia la desaprobación, estuvo bastante dividida. Las preocupaciones más importante aquí, se concentró en la falta de involucramiento del personal por parte del nivel superior en la toma de decisiones importantes.

Y por último el dominio de las “Posibilidades de Desarrollo” (50,50% pero con tan solo 1 Pto. De tendencia) (véase tabla 33), presentó características similares a “Participación” y las razones tendieron a dividirse; por un lado el “Personal Base” tendió a percir pocas posibilidades por “mejorar sus capacidades y habilidades profesionales”, y en el caso del personal “Gerencial y Supervisor” también presentaron la misma preocupación, sin embargo, su énfasis estuvo en sus “posibilidades de ascenso dentro de la empresa”.

Las fortalezas de Laminova según los resultados de la evaluación de esta muestra, es la “alta” “Identificación y Compromiso con la organización” (82,18%) observada en esta personal, y en la percepción generalizada de altos “Estandares” (82,67%) de exigencia por arte de la empresa para perseguir la “Calidad”, la “Excelencia” y el “Establecimientos de metas” (véase tabla 33).

En el aspecto motivacional, en la muestra de Laminova, se inclinó por evaluar con cierta tendencia “Negativa” al 60,0% de los dominios que componen al constructo “Motivación” de esta investigación, desaprobando categóricamente (el 100%) al dominio de las “Recompensas” (véase tablas 20, y 33).

### 5.3. Análisis de Microclimas de Acuerdo al Nivel en la organización

#### 5.3.1. Microclimas en el Personal Base.

Se observa una tendencia hacia la “aceptación o al acuerdo” del clima laboral de Laminova por parte del personal base (59,3%). Una diferencia de 19,29 puntos de diferencia entre el acuerdo con respecto al desacuerdo manifestado por este personal, sin embargo hay un 40,1% de personas que tienden a percibir debilidades en el clima laboral (véase tabla # 8). En el gráfico 1, se puede apreciar como fue la distribución de la evaluación que recibieron los diferentes dominios del clima en el personal base de Laminova.

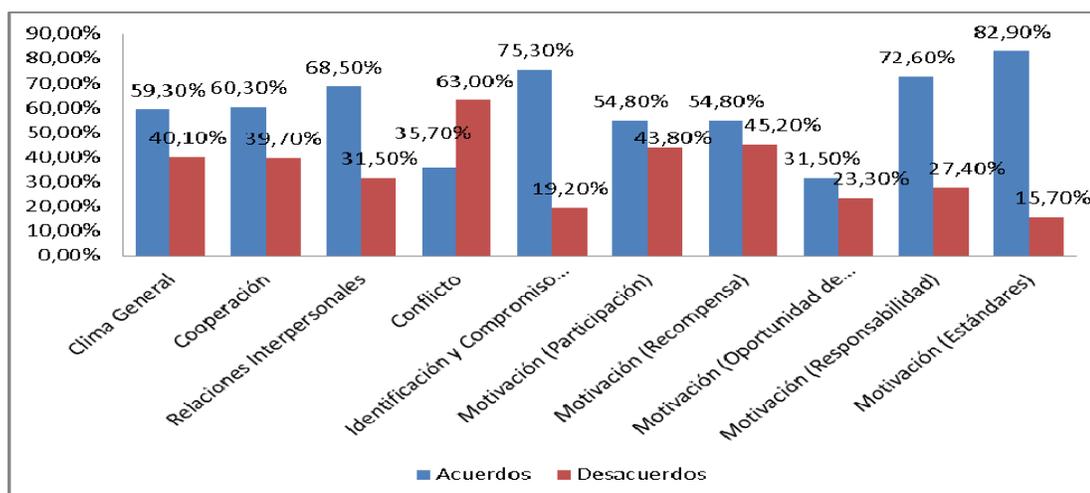


Gráfico 2. Tendencia del clima laboral y procesos organizacionales en el Personal Base. Fuente: Base de Datos SPSS (Clima Laboral Laminova – PB.sav).

**El proceso de la “cooperación”:** recibió una evaluación con tendencia hacia su aprobación con 60,3% de a favor Vs 39,7% en contra con 20,6 pts. Diferencia que responde básicamente al resultado del reactivo “Apoyo de compañeros y del supervisor ante los retos” el cual registró una diferencia de 38,4 Pts. hacia la aprobación del mismo. Sin embargo, los reactivos “confianza interpersonal” y “preocupación por el bienestar de las personas”, a pesar que fueron aprobados por

este personal y mantienen una evaluación bastante dividida (4,2 Pts. y 1,4 Pts. de diferencias respectivamente) (véase tabla # 10).

En el análisis de Correlación de Pearson, “Cooperación” registró una correlación negativa significativa con el dominio de “Responsabilidad” (-0,261 - Sig. 0,026). Correlación positiva con el dominio “Recompensa” (0,287 - Sig. 0,014), “Participación” (0,240 - Sig. 0,041) y “Oportunidad y Desarrollo” (0,289 - Sig. 0,013). (Véase tabla # 11).

Sin embargo la mayor correlación (Pearson) bilateral con la percepción del dominio global, se presentó con el reactivo “La gente confía uno de otros” (0,566 – Sig. 0,000), seguido del dominio “Apoyo de compañeros y supervisor ante retos” (0,455 – Sig. 0,000) y por último el dominio “Preocupación por el bienestar de las personas” (0,375 – 0,001) - (véase tabla # 16).

**El proceso de las “Relaciones Interpersonales”:** En una situación similar a “Cooperación”, exhibió una tendencia hacia su aprobación con 68,5% a favor Vs 31,5% en contra y 37,0 pts. de diferencia entre ambas. Con reactivos que presentan diferencias a favor del clima desde un mínimo de 24,7 Pts. hasta 45,2 Pts. El reactivo que más se destacó en tal sentido fue “el ambiente de amistad percibido dentro de la organización”.

En el análisis de Correlación de Pearson, indicó una correlación positiva significativa para el dominio “Relaciones” con el dominio de “Responsabilidad” (0,262 - Sig. 0,025).

El reactivo “Hay un ambiente de amistad dentro de la organización” quien es el único que supera el promedio global del dominio de 68,5%, con 71,2 (véase tabla # 10) es precisamente el reactivo que presentó la correlación (Pearson) bilateral más alta con la percepción global del dominio (0,589 – Sig. 0,000), el reactivo “Clima de trabajo agradable y sin tensión” presentó la siguiente correlación (0,527 – Sig. 0,000) y el reactivo “Facilidad en el conocimiento interpersonal correlacionó en (0,404 – Sig. 0,000) - (véase tabla # 17).

Es igual importante decir que los reactivos “Hay ambiente de amistad...” y “Clima de trabajo agradable...” correlacionaron bilateralmente (Pearson) (0,397 – Sig. 0,001).

**El dominio de la “Identificación y Compromiso Organizacional”:** Obtuvo un 75,3% de aceptación y solo un 19,20% de rechazo por parte del personal base. Los reactivos con mayor contribución a este dominio (entre 72,0% y 79,0%) fueron: “Permanencia por lealtad”, “Permanencia por lealtad al grupo”, “Significación Alta de la Organización”, sentimiento de deuda con la organización”. Aunque todos los reactivos fueron evaluados por encima del 50,0%, el reactivo con menor peso fue la “Permanencia en la empresa x necesidad más que por deseo”, quien obtuvo un 50,7% (véase tabla # 10). Y fue precisamente este último reactivo el único que no presentó correlación bilateral (Pearson) con la percepción global del dominio. En este mismo orden de idea, el reactivo quien presentó la correlación más alta fue la “Alta significación de la organización” para el trabajador (0,721 – Sig. 0,000) – (véase tabla # 19).

**El proceso del “Conflicto”:** La mayoría del personal base encuestado percibió a la dimensión conflicto como la de mayor afectación negativa para el clima laboral de Laminova. Con 42,5% en desacuerdo Vs 15,1% de acuerdo, en el 41,1% de los casos no se observó tendencia alguna, mientras que el 1,4% no contestó. Es el dominio con la diferencia más grande entre “desacuerdos” y “acuerdos”, además con el número de casos sin tendencia definida, (véase tabla # 9). Es importante acotar que pesar que en la tabla # 10 se aprecia al dominio “conflicto” con un nivel de rechazo inferior a los dominios “estructura”, “recompensa” y “participación”, si se toma en cuenta la categoría “No se observa tendencia” en este dominio se notará que el 41,1%, de los encuestados dividieron sus respuestas entre “Tiende al acuerdo” y “Tiende al desacuerdo”, es decir, que al repartirse este porcentaje y asignarsele a las opciones respectivas, se tiene que en realidad el dominio de conflicto totaliza de la siguiente manera:

- Tendiente al acuerdo: 35,7%
- Tendiente al desacuerdo: 63,0% (véase tabla # 9).

Esto hace que el dominio “Conflicto” tenga el nivel de desacuerdo más alto de todos en la medición del clima organizacional en Laminova, con una diferencia (acuerdos – desacuerdos) de 27,3 puntos tendientes hacia el desacuerdo.

En el análisis de Correlación de Pearson, “Conflicto” registró una correlación negativa significativa con el dominio de “Recompensa” (-0,269 - Sig. 0,022), (véase tabla # 11).

En cuanto a los reactivos críticos del dominio “Conflicto” (véase tabla # 10), el 75% piensa que “no pueden expresar sus desacuerdos de forma abierta y discutir al respecto”. Este reactivo (de los dos que aquí se mencionan) resultó tener una correlación importante con la “Percepción Global de este Dominio” (0,486 – Sig. 0,000), lo que significa que tiene el mayor peso en el mismo (véase tabla # 12).

El 51,4% expresa que no puede emitir sus opiniones de manera franca cuando se trata de un desacuerdo (véase tabla # 10).

**El proceso de la “Motivación” (constructo):** Tanto el dominio de la “Participación” como el de la “Recompensa” fueron desaprobados por este personal con una diferencia de puntos similar 11,0 y 9,6 Ptos.

**El dominio de la “Recompensa”,** obtuvo un porcentaje de desacuerdo del 54,8% vs 45,2% de acuerdo (véase tabla # 10).

El análisis de correlación de Pearson arrojó las siguientes correlaciones de intensidad media con los dominios: Ligeramente positiva con el dominio “Apoyo” (0,287 – Sig. 0,014), ligeramente negativa con el dominio “Conflicto” (-0,269 – Sig. 0,022), y el dominio “Participación” (0,242 – Sig. 0,039), (véase Tabla # 11).

En cuanto a los reactivos que componen a este dominio, se tiene que, en términos generales el personal de base tiende a pensar que la empresa “no tiene un buen sistema de promoción (ascensos) que ayude a que ascienda el mejor” (67,1%), es decir se piensa que no es justo (véase tabla # 10). Este reactivo recibió el

“segundo” índice de correlación (Pearson) más alto del dominio (0,419 – Sig. 0,000) con respecto a la “percepción global del dominio” (véase tabla # 14).

A pesar de que existe una ligera tendencia a creer la empresa “estimula la búsqueda de la calidad” en el trabajo (56,2% de aceptación), paradójicamente se tiende a pensar que la organización no ofrece estímulos para “buscar la excelencia” (56,2% de rechazo). Este último reactivo, obtuvo una correlación significativa (0,01 bilateral) (Pearson) con respecto a la percepción global de este dominio (0,806 – Sig. 0,000). Por otro lado también tuvo una correlación significativa (Pearson) con los reactivos: “Justicia en la Promoción” (0,381 – Sig. 0,001), y “Cantidad de críticas en la organización” a un nivel de significancia del 0,01 bilateral (0,332 – Sig. 0,004). La correlación con “Recompensa por la calidad” fue significativa pero al 0,05 bilateral (0,280– Sig. 0,017) - (Véase tabla # 14).

El 56,2 % de las personas opinan que “en la organización se critica demasiado”.

**El proceso de la “Participación”** con tendencia hacia la “desaprobación” o “desacuerdo”, presentó el mismo porcentaje de desacuerdos que los Dominios Estructura y Recompensa, 54,8% VS 43,80 de aceptación (Véase tabla # 9).

Es el dominio con tendencia en desacuerdo que presenta mayor correlación con el resto de los dominios: “Recompensa” (0,242 – Sig. 0,039), “Apoyo” (0,240 – Sig. 0,041), “Estilo del Supervisor” (0,260 – Sig. 0,026), “Identificación” (0,325 – Sig. 0,005), “Oportunidad de Desarrollo” (0,416 – Sig. 0,000) – (Véase tabla # 11).

En este dominio ocurre algo particular; de los tres reactivos evaluados, solo uno (“El nivel superior nos delega algunas decisiones”) obtuvo valores de “desacuerdos” más alto que los “acuerdos” (Véase tabla # 10), en los otros dos (2) la situación se invierten, más sin embargo, el valor final de la percepción para este dominio tiende al “desacuerdo”. Esto ocurre, porque este primer Reactivo registró una diferencia bastante amplia entre “acuerdos” y “desacuerdos”, mientras que los otros dos (2) reactivos, la diferencia a favor al “acuerdo” es muy baja.

El 76,1% de las personas opinan que el nivel supervisor monopoliza la toma de decisiones (véase tabla # 10). La correlación de los 3 reactivos (afirmaciones) que

conforman el dominio (con respecto a la percepción general del dominio), fue significativa a un nivel de 0.01 bilateral, sin embargo fue este reactivo quien obtuvo la correlación más baja de los tres: Recibió un índice de correlación (Pearson) medio (0,318 – Sig. 0,006) con respecto a la percepción global del dominio (véase tabla # 15).

El 45,8% de las personas opinan que ellos “no son consultados por el nivel supervisor cuando se toman decisiones importantes” (véase tabla # 10). Recibió el segundo índice de correlación (Pearson) más alto (y con grado alto) del dominio (0,643 – Sig. 0,000) con respecto a la percepción global del dominio (véase tabla # 15)

El 47,2% de las personas dice que “sus ideas no se toman en cuenta cuando se toman decisiones” (véase tabla # 10). Recibió índice de correlación (Pearson) más alto (y con grado alto) del dominio (0,664 – Sig. 0,000) con respecto a la percepción global del dominio (véase tabla # 15).

**El dominio de “Oportunidad de Desarrollo”:** Obtuvo evaluaciones divididas con tendencias hacia el acuerdo 31,50% Vs 23,30% en desacuerdos con diferencias de 8,2 puntos. La evaluación de este dominio fue bastante controversial, debido a la alta cantidad de respuestas que dieron el tipo de resultado “No se observa Tendencia” (43,80%).

Dividieron en sus dos reactivos, mientras que un 53,40% de este personal percibe que “cuentan con oportunidades para desarrollar sus habilidades y destrezas” casi la mitad no lo ve de esa manera (43,80%). En cuanto al reactivo de las “Posibilidades reales de ascender dentro de la organización”, fue desaprobado con un 61,60% de los encuestados.

Recibió índices de correlación (Pearson) significativa con los siguientes dominios (Véase tabla # 11): Apoyo (0,289 – Sig. 0,013), Estilo de supervisión (0,291 – Sig. 0,012), Participación (0,416 – Sig. 0,000).

**El dominio de la “Responsabilidad”:** Recibió una importante aprobación por parte del personal base con 45,2 pts. de diferencia a favor del “acuerdo” con 72,60% de aprobación y 27,40% de desaprobación (Evaluación después de haber integrado el 16,2% a los resultados tipo “No se observó tendencia”) (véase tabla # 9 y 10).

Los reactivos que resaltan por su nivel de aceptación en este personal fueron “Baja supervisión en el trabajo personal” (84,90%) y “Autonomía en el trabajo propio” (78,10%) con diferencias 67,2 y 61,7 respectivamente. El único reactivo que fue reprobado fue “Las personas asumen sus errores” con 56,2% de desaprobación (véase tabla # 10).

En el análisis de Correlación de Pearson, “Responsabilidad” registró una correlación negativa significativa con el dominio de “Apoyo” (-0,261 - Sig. 0,026), (véase tabla # 11).

**El dominio de los “Estándares”:** Con tendencia hacia la aceptación (acuerdo) tuvo una diferencia con respecto a su puntuación de desacuerdo de 67,2 Puntos. Evaluado con el promedio de aceptación más grande de todos los dominios (véase tabla # 9). El 82,9% de aceptación por el personal base y solo el 15,7% de los encuestados estuvieron en desacuerdo con el mismo. No presentó correlación bilateral (Pearson) con algún otro dominio. Los reactivos con la mayor aceptación fueron: “Exigencia de la gerencia hacia la calidad”, y “Metas de desempeño exigentes”, mientras que el reactivo con evaluación más baja (54,8%), “Progreso personal depende más de la productividad que de las relaciones” (véase tabla # 10).

**Resumen de los resultados del “Personal Base”:** Para el este personal las fortalezas de la empresa se encuentran en los dominios “Estándares” (82,9%), “Identificación y Compromiso con la Organización” (75,3%) y “Responsabilidad” (72,6%) y sus áreas de mayor preocupación están en el manejo del “Conflicto” (63,0%), y en menor grado la “Recompensa” (45,2%) y la “Participación” (43,8%)

En el aspecto motivacional, el “Personal Base” evaluó de forma “Positiva” al 100,0% de los dominios que componen al Constructo “Motivación” de este estudio evaluativo. (Véase tabla # 9).

### 5.3.1.1. Microclimas en el Personal Base por Áreas Administrativas.

Se observó que todas las áreas presentan en términos generales, tendencias hacia la aceptación (Aprobación) del clima laboral.

Las evaluaciones de todas las áreas administrativas superan el 50,0% de aprobación, sin embargo, “Operaciones” y “Calidad” se ubicaron por encima de 60% de aprobación y diferencias en puntos de 30,0 y 30,6 respectivamente con tendencia al “Acuerdo” con el clima global. Por otra parte “Administración” y “Manufactura” puntuaron por debajo del 60%, con diferencias de puntos de 6,2 y 18,2 respectivamente con tendencia al “acuerdo” (véase Gráfico 1 y tabla # 31).

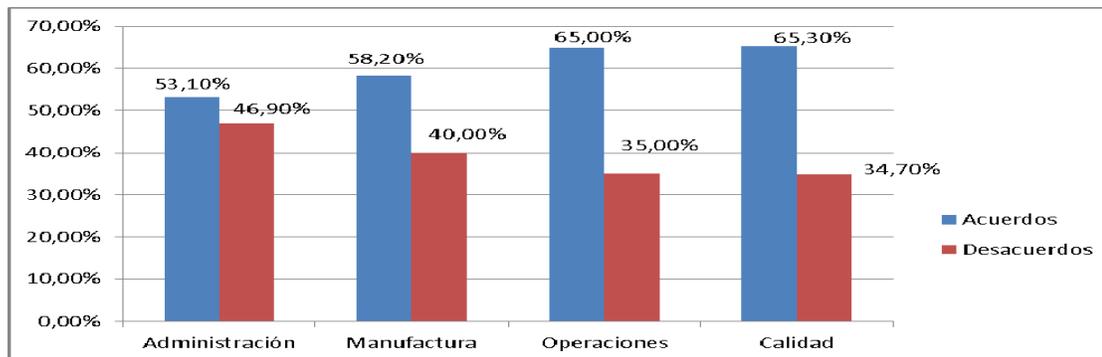


Gráfico 3. Tendencias en el Clima Laboral en el Personal Base – Distribuido por Área Administrativa. Fuente: Base de Datos SPSS (Clima Laboral Laminova – PB.sav).

### El Área Administrativa.

El 53,10% de la muestra del área “Administrativa” percibió favorablemente al clima, mientras que el 46,90% no lo hizo así. Fue el área que más dominios desaprobó - seis (6) – El 57,90% no estuvo de acuerdo con los dominios “Cooperación” y “Relaciones Interpersonales”, el 65,8% (el registro más alto del

área) no concuerda con la forma de la empresa para manejar los “Conflictos”, el dominio de la “Participación” presentó fuerte desaprobación (73,70%), con el sistema de “Recompensas” (57,90%) y con las posibilidades que tienen para su desarrollo profesional (53,63%) (véase tabla # 21).

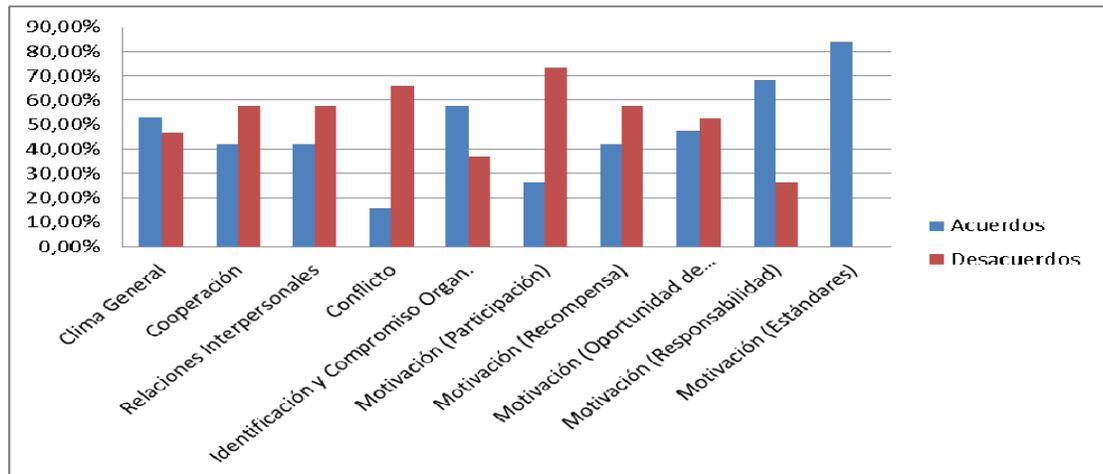


Gráfico 4. Tendencia del clima laboral y procesos organizacionales para el área “Administrativa” de Laminova. Fuente: Base de Datos SPSS (Clima Laboral Laminova – PB.sav).

**Resumen de los resultados del área de “Administración”:** Esta área divisa las fortalezas de la empresa por un lado, en su “exigencia por la calidad” y la excelencia” y la búsqueda de “metas que son percibidas como exigentes” (dominio “Estándares”), mientras que por otro lado, este personal aprecia “la autonomía que tienen por hacer su trabajo, experimentando una baja supervisión y cierta libertad al respecto” (Dominio de la “Responsabilidad”).

El problema con el dominio “Cooperación” se encuentra en el reactivo “Apoyo de los compañeros y del supervisor ante los retos”.

“Administración” fue la única área que evaluó con tendencia a la desaprobación al dominio “Relaciones Interpersonales”, de sus tres (3) reactivos, dos (2) recibieron evaluaciones negativas (en “desacuerdos”), estos son: “Hay ambiente de amistad en la organización” y “Clima de trabajo agradable y sin tensiones”.

A pesar de haber evaluado al dominio “Identificación y Compromiso Organizacional” con tendencia hacia una percepción positiva del mismo, se puede observar que el registro global del personal base para este dominio es de 75,30% de aprobación (véase tabla # 10), al ser esta área quien más bajo le evaluó con 57,9% (véase tabla # 21). Todo indica que si omitiéramos a esta área, este indicador supera el 85,0% de aceptación en el resto de las áreas de la empresa.

La desaprobación contundente del dominio de la “Participación” fue fundamentado en la disconformidad mostrada en los reactivos que apuntan hacia “la delegaciones de decisiones por parte de la gerencia” (73,7%) y “si los supervisores les consultan antes de tomar decisiones importantes” (68,4%).

En cuanto al sistema de “Recompensas” se tiende a pensar que si bien se exige la excelencia en el desempeño, este no termina siendo recompensado, además se piensa que el sistema de promoción no es justo.

Se tuvo una ligera tendencia en desaprobar al dominio de las “oportunidades de desarrollo” (52,63%), y es que este personal tuvo problemas para ponerse de acuerdo a la hora de evaluarlo. Este dominio presentó gran cantidad de resultados “No se observó tendencia” (52,60%). (Véase tabla # 21).

En el aspecto motivacional, el área tendió a evaluar de forma “Negativa” al 60,0% de los dominios que componen al constructo “Motivación” de esta evaluación.

### **El Área de Manufactura.**

El 58,20% de la muestra del área de “Manufactura”, tendió a percibir al clima en forma positiva, mientras que el 40,0% discrepó con ella. El manejo del “Conflicto” ocupa el registro más alto de desaprobación con el 66,6% de los encuestados en esta área. Se tuvo la tendencia a mostrar desacuerdo los métodos de “Participación”, específicamente por la “falta de autonomía para tomar o intervenir en decisiones importantes que le afectan” y el sistema de “Recompensas” aplicado en la empresa, en tal sentido se tiende a opinar que “Se critica demasiado al personal”, “El sistema

de promoción es injusto” y que “la empresa no premia el esfuerzo realizado por la excelencia”.

En el siguiente gráfico se puede apreciar una perspectiva comparativa sobre los dominios que resultaron aprobados y los desaprobados, para mayor detalle ver tabla # 21.

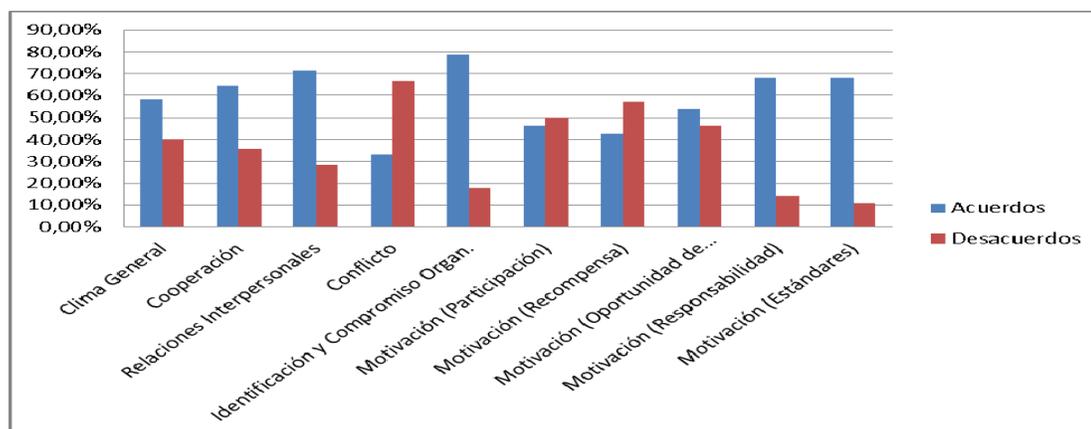


Gráfico 5. Tendencia del clima laboral y procesos organizacionales para el área de “Manufactura” en Laminova. Fuente: Base de Datos SPSS (Clima Laboral Laminova – PB.sav).

### Resumen de los resultados del área de “Manufactura”:

A pesar que esta área evalúa de manera positiva al dominio de “Cooperación”, se tiende a percibir de manera negativa al reactivo “la preocupación que la gente muestra por el bienestar de los demás”.

El dominio de “Participación” fue valorado con ligera tendencia positiva (50,0%), sin embargo, el nivel de rechazo también es importante (46,4%) una diferencia de tan solo de 3,6 pts. con tendencia hacia el “acuerdo” con este dominio.

Se identifican como aspectos potenciales de la empresa para esta área, en primer instancia, un buen grado de “Identificación y compromiso con la organización” (78,60%), y un buen nivel en el manejo de las “Relaciones interpersonales” (71,40%). En segunda instancia exhiben buenos niveles de “Responsabilidad” y apoyo por los “Estándares” (especialmente por la “exigencia de

la empresa por la calidad y las metas de desempeño)”. Mientras que los dominios que menos favorecen son el manejo de “Conflictos”, la “Recompensa” y la “Participación” en orden de desaprobación. Estos dos últimos dominios componentes importante del constructo motivacional de esta evaluación, y en tal sentido, esta área tendió a evaluar de forma “Positiva” al 60,0% de sus dominios. (Véase tabla # 20 y 21).

### El Área Operativa.

El 65,0% de la muestra del área “Operativa” tendió a percibir positivamente al clima laboral, y el 35,0% restante lo desaprueba. Es el área junto con el de “Calidad” más optimista con respecto a los “procesos” evaluados, solo desaprueba a uno (1) de ellos, el “Conflicto”, así este aspecto vuelve a ser el tema dominante para un área, y el 61,36 % lo desaprueba. Aunque “operaciones” no tuvo la tendencia a desaprobar al dominio “Participación”, sino que más bien que dividió opiniones con respecto a este, el 72,70% de está áreas manifestó su desacuerdo con la “falta de autonomía para tomar o intervenir en decisiones importantes que le afectan”. Esta área fue la única quien no tuvo tendencia en desaprobar al dominio de las “Recompensas” sin embargo su valoración solo ofrece una ligera tendencia positiva (54,5% Vs 45,5%) (Véase tabla # 21).

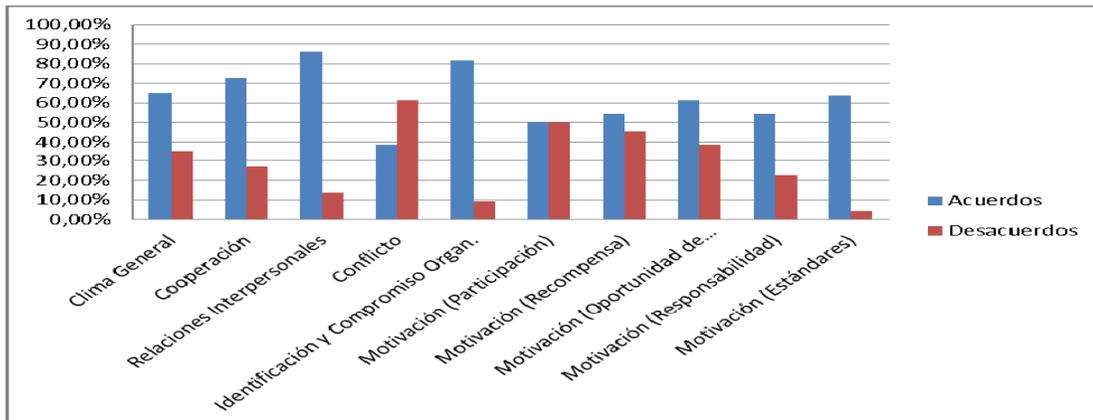


Gráfico 6. Tendencia del clima laboral y procesos organizacionales para el área “Operativa” en Laminova. Fuente: Base de Datos SPSS (Clima Laboral Laminova – PB.sav).

**Resumen de los resultados del área “Operativa”:** Esta área tiene una percepción positiva “alta” de las “Relaciones interpersonales” (86,4%) en la empresa, y muestra un “alto” grado (81,80%) de “Identificación y compromiso con la organizacional”. Además exhibe una opinión positivamente “alta” (72,70%) del nivel de apoyo o “Cooperación” en la empresa. El dominio “Conflictos” está presente también para este grupo como una preocupación importante. El nivel de motivación no debe ser un problema para esta área, pues tienden a evaluar de forma “Positiva” al el 80% de los dominios del constructo “Motivación”, dividiendo en 50/50 por ciento con el dominio participación. (Véase tabla # 21).

### El Área de Calidad.

El área de “Calidad” tiende a aprobar el clima en una proporción de 65,30% a favor Vs 34,70% en contra (muy similar a “Operaciones”). El 66,70% disiente con el nivel de “Cooperación” percibido, particularmente, piensan que “las personas no se preocupan por el bienestar de los demás en su entorno”. y por otra parte el 100% con el sistema de “Recompensa” (del constructo “Motivacional”) aplicado por la empresa.

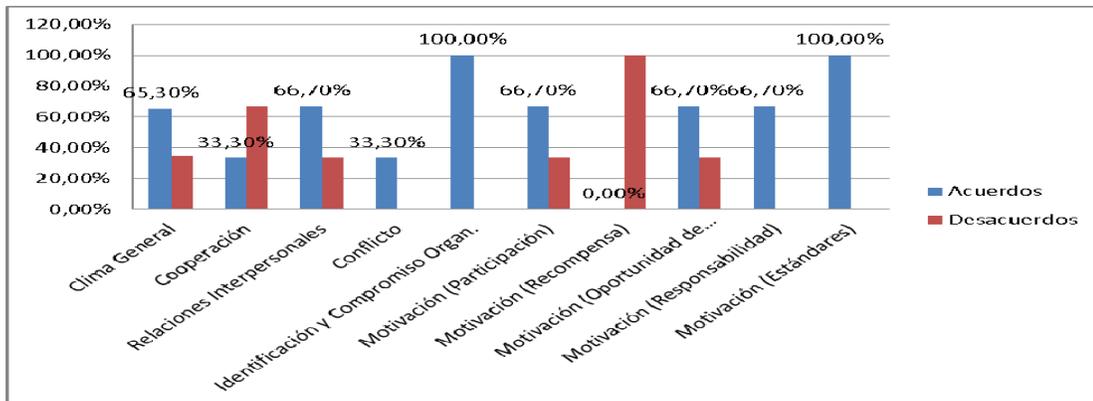


Gráfico 7. Tendencia del clima laboral y procesos organizacionales para el área de “Calidad” en Laminova. Fuente: Base de Datos SPSS (Clima Laboral Laminova – PB.sav).

Esta área es la única que evaluó de forma positiva al dominio “Conflicto”, sin embargo, es importante notar que aun así, este personal incurrieron en respuestas de “No se observa tendencia” en un 66,7%, lo que indica que no fue sencillo para estos definirse a la hora de evaluar a este dominio.

**Resumen de los resultados del área de “Calidad”:** Los dominios “Estándares” e “Identificación con la Organización” se erigen como las fortalezas de la empresa percibidas por esta área. Aquí se rompe con la preocupación común del resto de las áreas” por el dominio del “Conflicto”, se disiente de la “cooperación” entre las personas, mientras que el sistema de “Recompensa” luce como un factor real de preocupación de este personal; en tal sentido se tiende a desaprobando a todos los reactivos del dominio, y de forma unánime “el exceso de crítica” que se experimenta en la empresa como método para motivar la conducta.

En el aspecto motivacional, el área tuvo la tendencia a evaluar de forma “Positiva” al 80,0% de los dominios que componen al constructo “Motivación” de esta investigación, desaprobando categóricamente (el 100%) al dominio de las “Recompensas”.

### **5.3.2. Microclimas en el Grupo Gerencial y Supervisor.**

El 60,06% de la muestra que ocupa cargos supervisores y gerenciales tiende a una percepción favorable del clima laboral, hay un 39,94% con una tendencia desfavorable (véase tabla # 22).

En este nivel de la organización, las dimensiones del clima con mayor índice de desaprobación (respuestas en “desacuerdos”) fueron los de “Recompensa”, “Oportunidad de Desarrollo” y “Conflicto”. (Véase Gráfico 8 y tabla # 24)

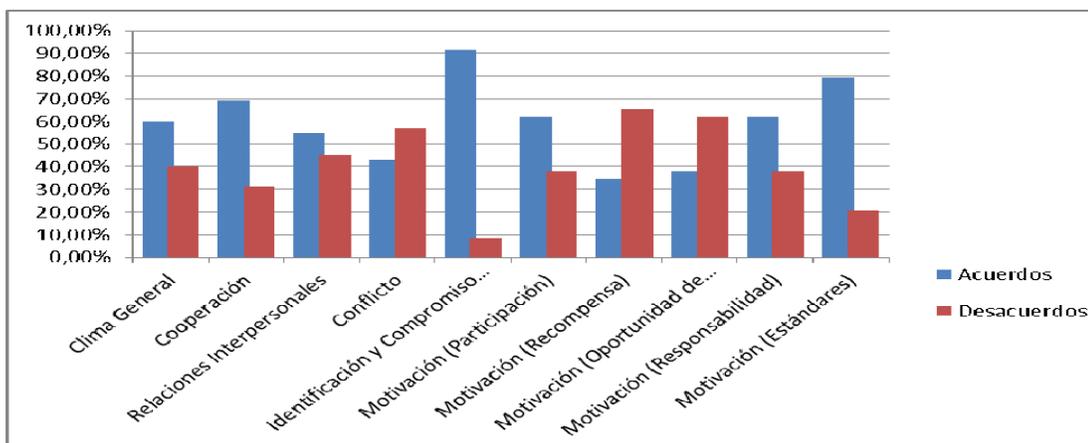


Gráfico 8. Tendencia del clima laboral y procesos organizacionales en el Personal Base. Fuente: Base de Datos SPSS (Clima Laboral Laminova – PB.sav).

La tendencia promedio del personal respecto al clima laboral es favorable. Sin embargo el personal con el mayor “desacuerdo” con el mismo, son los que reportan directamente al “Comité Gerencial”, seguidos de los “Supervisores en Mandos Medios” (ver tabla # 23).

**El Proceso de la “Cooperación” (Apoyo):** Recibió una evaluación con 28,0 pts. a favor de una percepción positiva en este grupo (69,0% “acuerdos” Vs 31,0% en “desacuerdos” - Ajustado) (véase tabla # 24). Todos sus reactivos fueron percibidos positivamente y con un mayor énfasis en la percepción de que “se puede esperar el apoyo tanto de sus compañeros como de supervisores antes los retos” (véase tabla # 26). En el análisis de Correlación de Pearson, “Cooperación” registró una importante correlación positiva significativa con el dominio de “Participación” (0,619 - Sig. 0,00), (véase tabla # 25).

**El proceso de las “Relaciones Interpersonales”:** Percibido con tendencia positiva (55,15% “acuerdos” Vs 44,85% “desacuerdos” - Ajustado ), con todos los reactivos fueron consistentemente aprobados (véase tabla # 24).

Hay Correlación (Pearson) entre la percepción global del dominio con todos los reactivos: Ambiente de amistad (0,391 – Sig. 0,036), Clima de trabajo agradable y

sin tensiones (0,551 – Sig. 0,002), Facilidad del conocimiento interpersonal (0,428 – Sig. 0,020), Calidez y cercanía de las relaciones interpersonales (0,428 – Sig. 0,020).

Igualmente se presentaron correlaciones entre los siguientes reactivos: Ambiente de amistad y Clima de trabajo agradable y sin tensiones (0,383 – Sig. 0,041), Ambiente de amistad y Calidez y cercanía de las relaciones interpersonales (0,428 – Sig. 0,020), Calidez y cercanía de las relaciones interpersonales y Facilidad del conocimiento interpersonal (0,561 – Sig. 0,002) (véase tabla # 30).

**El proceso (dominio) de la “Identificación y Compromiso Organizacional”:**

El único que supera el 90% (91,40% de aprobación y solo 8,60% en desaprobación - Ajustado) (Véase tabla # 24) de aprobación de este nivel de la empresa, compuesto por diecinueve (19) reactivos, el dominio con mayor exploración, dos reactivos con una aprobación plena del 96,5% que corresponden a la percepción de este personal en cuanto a que “deciden permanecer en la empresa debido a la lealtad que sienten hacia esta”, además piensan que “su trabajo propio es tanto importante como crítico para la organización” (96,5%) (Véase tabla # 26).

En el análisis de Correlación de Pearson, “Identificación y compromiso organizacional” registró una importante correlación positiva significativa con el dominio de “Estilo de Supervisión” (0,439 - Sig. 0,017), (véase tabla # 25).

**El proceso del “Conflicto”:** Resultó ser el más controversial para este nivel encuestado, debido a la cantidad de casos sin tendencia observable. Presentó 37,5% en desacuerdo Vs 25,0% de acuerdo, y en el 37,5% de los casos no se observó tendencia alguna. Al ajustar los valores de “No se observó tendencia”, el dominio queda con los siguientes valores: Acuerdos 43,10% y Desacuerdos 56,90% (Véase tabla # 24).

Debido a la alta cantidad de valores sin tendencia, no se registró Correlación (Pearson) con los otros dominios, ni dentro de los reactivos que componen al dominio “Conflicto”.

En cuanto a sus reactivos, casi el 70% de los encuestados en este nivel, piensa que “no pueden expresar sus desacuerdos y discutir al respecto”. Y un 58,6% cree que “para la gerencia el conflicto entre unidades es perjudicial” (véase tabla # 26).

**El proceso de la “Motivación” (constructo):** Tanto el dominio de la “Participación” como el de la “Recompensa” fueron desaprobados por este personal con una diferencia de puntos similar 11,0 y 9,6 Ptos.

**El dominio de la “Recompensa:** Registró un 65,50% en desacuerdo Vs 34,50% de acuerdo (Ajustado) (véase tabla # 24). Presentó un 27,6% de casos sin tendencia clara identificable (Véase tabla # 25). Como ya hemos explicado en casos anteriores, esto significa que ese último resultado puede ser transferidos en partes iguales a las respuestas “tendientes al acuerdo” y “tendientes al desacuerdo” respectivamente, por lo que el registro final se expresa como: Acuerdos: 34,50% y Desacuerdos: 65,50%.

La desaprobación de la percepción global del dominio fue unánime y en un grado similar en los diferentes niveles gerenciales. (Véase tabla # 29).

En el análisis de Correlación de Pearson, para este dominio registró correlación positiva significativa con el dominio de “Oportunidad de Desarrollo Profesional” (0,489 - Sig.0,007) y otra de (0,412 - Sig.0,027) con el dominio de la “Estructura” (véase tabla # 25).

Consistentemente con excepción del reactivo “No se recibe castigos por cometer errores”, el resto de ellos registraron más valores de desaprobación que de aprobación (véase tabla # 26).

El 65,5% de las personas opinan que el “Sistema de promoción” (ascensos) no es justo. Hay una tendencia a pensar que “en la empresa se crítica demasiado” y que “a las personas se les critica más de lo que se le recompensa” (véase tabla # 26).

La “calidad no es una cualidad que es recompensada en el personal de la empresa”. Este reactivo (recompensa de la calidad) presentó índices de correlación

(Pearson) de (0,478 – Sig. 0,008) con respecto al Reactivo “Baja Cantidad de Críticas en la organización” y (0,374 – Sig. 0,046) con el Reactivo “No se castigan los errores” (véase tabla # 28).

Más de la mitad de este personal no cree que “en la empresa se recompense la excelencia en el desempeño”. (Véase tabla # 26).

Ningún reactivo presentó Correlación (Pearson) con la percepción global del dominio.

**El dominio de la “Participación”:** Obtuvo una evaluación con tendencia hacia una percepción positiva del dominio (62,07% “acuerdos” Vs 37,93% “desacuerdos”). Todos sus reactivos fueron aprobados, el personal tiene una fuerte percepción de que “la gerencia toma en cuenta sus ideas cuando deben tomar sus decisiones importantes que les afectan”. Por otra parte, merece la pena resaltar el apoyo recibido para los reactivos: “Autonomía del trabajo propio” y “Baja supervisión en el trabajo personal”, lo que implica cierta libertad en el personal para realizar su trabajo. Sin embargo, este personal piensa que por lo general la gente “no asumen sus errores” y hay una ligera tendencia a pensar que en presencia de problemas “No tienden a solucionarlo por sí mismo” (véase tabla # 26). Como se indicó anteriormente, existe una correlación una positiva significativa de importancia entre los dominios “Participación” y “Cooperación” (0,619 - Sig. 0,00), (véase tabla # 25).

**El dominio de “Oportunidad de Desarrollo”:** Obtuvo un registro de 62,1% en desacuerdo Vs 37,9% de acuerdo, resultó el dominio con la diferencia más grande entre “desacuerdos” y “acuerdos” (24,2 puntos) y el segundo en porcentaje de desacuerdos más alto de todo el personal gerencial y supervisor (Véase tabla # 24). En el análisis de Correlación de Pearson, para este dominio registró una importante correlación positiva con el dominio de “Recompensa” (0,489 - Sig.0,007) (véase tabla # 25).

De los reactivos explorados, el que mayor peso en “desacuerdos” presentó fue el relacionado con las “Oportunidades de Ascenso”. El 68,9% piensa que no existen posibilidades de ascender dentro de la organización. (Véase tabla # 26).

El 65,5%, opina que no está de acuerdo en que exista una preocupación real por parte de la empresa en cuanto a la “Capacitación y Mejoramiento del Personal” (véase tabla # 26). Este reactivo registra la segunda Correlación (Pearson) más alta con respecto al grado de percepción global del dominio (0,629 – Sig. 0,000). Por otra parte, obtuvo índices de Correlación (Pearson) (0,411 – Sig. 0,027) con el Reactivo “Oportunidad para el desarrollo profesional” (véase tabla # 27).

El 48,3% no cree que existan “Oportunidades para el Desarrollo de Destrezas y Habilidades” (véase tabla # 26). El reactivo registró el índice de Correlación (Pearson) más importante (y de alta intensidad) con la percepción global del dominio (0,755 – Sig. 0,000) (véase tabla # 27).

**El dominio de la “Responsabilidad”:** Recibió aprobación de 62,10% Vs 37,90% en desaprobación (véase tabla # 24).

Los reactivos que resaltan por su nivel de aceptación en este personal fueron “Autonomía en el trabajo propio” (86,21%) y “Baja supervisión en el trabajo personal” (82,76%) con diferencias 72,42 y 68,97 pts. respectivamente. Dos reactivos fueron reprobados: “Las personas asumen sus errores” con 68,97% y “Solución de problemas por sí mismo” con 58,62% de desaprobación (véase tabla # 26).

En el análisis de Correlación de Pearson, “Responsabilidad” registró una correlación significativa con el dominio de “Estructura” (0,439 - Sig. 0,017), (véase tabla # 25).

**El dominio de los “Estándares”:** Clara tendencia hacia una evaluación positiva del dominio, presento una aprobación del 79,35% y un rechazo de 20,65% (Vease tabla # 24). Es el segundo dominio con la diferencia aprobación / rechazo más grande (58,70 pts.). Dos reactivos se destacan, el primero está relacionado con la percepción de este personal, en cuanto a la “Alta exigencia de la empresa por la

calidad”, recibió una alta evaluación favorable (“Acuerdos”). El segundo reactivo se relaciona con el orgullo que puede sentir el empleado Laminova de este nivel, es el único reactivo que fue desaprobado con una ligera tendencia al “Desacuerdo” (véase tabla # 26). “Estándares” no presentó correlación bilateral (Pearson) con algún otro dominio.

**Resumen de los resultados del Grupo “Gerencial y Supervisor”:** La fortaleza de este grupo se encuentra en su propia “Identificación y Compromiso con la Organización”, observa en nivel de los “Estándares” como muy positivo, mientras que aprecia que existe una alta cooperación en la empresa. En términos generales, la “Recompensa”, las “Oportunidades de Desarrollo” y el manejo del “Conflicto” son las principales preocupaciones del personal en este nivel de la empresa (Vér tabla # 9).

#### **5.3.2.1. Microclimas en el Grupo Gerencial / Supervisor según su Nivel Jerárquico.**

El grupo Gerencial y Supervisor está compuesto por tres subgrupos: “El Comité Gerencial” conformado por el nivel más alto de la empresa, “Reporte directos al Comité” supervisores que no pertenecen al comité, sin embargo le reportan directamente, y el tercer grupo la “Gerencia Media” que son aquellos supervisores que no le reportan directamente al comité, y son llamados supervisión media.

Consistentemente en los tres grupos se reflejó una clara tendencia hacia la aprobación del clima laboral en Laminova (Tendencia en “Acuerdo” a las preguntas del estudio de clima), siendo los “Miembros del Comité” los más optimistas en sus evaluaciones y su “Reporte Directo” los menos optimistas (Véase tabla # 23).

Se observa que hay consenso en los tres grupos en cuanto al dominio “Recompensa”, pues todos lo desaprobaron. Merece la pena destacar que el propio “Comité Gerencial” es quien presentó mayor rechazo por este dominio. También se observa consenso en estos tres grupos en cuanto al rechazo hacia los dominios “Oportunidad de Desarrollo”, con la única consideración en que el “comité gerencial”

dividió sus respuestas en 50/50 por ciento entre “acuerdos” y “desacuerdos”. Y con respecto a la aprobación (“Aceptación) del dominio “Identificación con la organización”, la cual fue bastante contundente, el grupo de “Supervisión media” resultó ser el más comprometido con este dominio (véase tabla # 32).

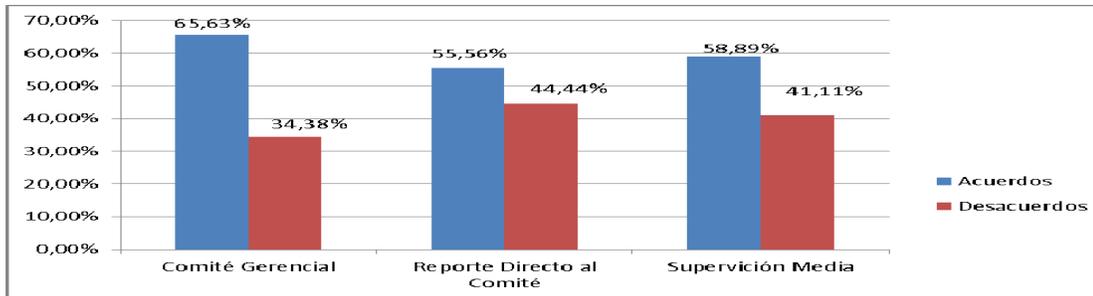


Gráfico 9. Tendencias en el Clima Laboral en el Personal del Nivel Gerencial y Supervisor – Distribuido por Área Administrativa. Fuente: Base de Datos SPSS (Clima Laboral Laminova – PB.sav).

### **El Comité Gerencial.**

El 65,63% del “Comité Gerencial” tendió a percibir de forma positiva al clima laboral, el 34,38% lo hicieron en forma negativa. Fue el único grupo gerencial quien percibió de forma negativa el estado de las “Relaciones Interpersonales” (al menos el 50,0% de ellos), contradictoriamente son los único en la empresa quienes aprueban al dominio “Conflicto” (es el homónimo del área de “Calidad” dentro del “Personal Base”). Adicionalmente, 62,50% de este equipo, no concuerda con el sistema de “Recompensas” actual, y el 50,0% discrepa con las posibilidades que la empresa ofrece en el ámbito de desarrollo profesional. (véase tabla # 29).

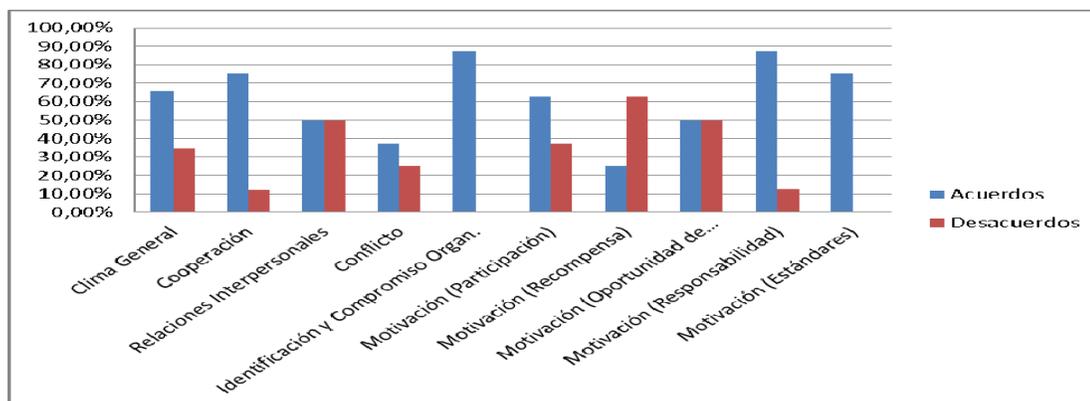


Gráfico 10. Tendencia del clima laboral y procesos organizacionales en el Comité Gerencial de Laminova. Fuente: Base de Datos SPSS (Clima Laboral Laminova – PB.sav).

Vale la pena acotar que este que a pesar de ser el único nivel jerárquico que tiende a desaprobado al dominio “Conflicto”, un reactivo muy importante, el “poder expresar sus desacuerdos abiertamente y discutir al respecto”, tendió a ser desaprobado por este personal. Por otro lado, existe una ligera tendencia a pensar que “para la gerencia, el conflicto entre unidades es perjudicial” (Véase tabla # 32).

Varios dominios resultaron con evaluaciones controversiales debido a que la diferencia entre “acuerdos” y “desacuerdos” en las respuestas obtenidas fue de cero (0 pts.). Esto indica que dividieron sus respuestas en 50/50, y que la mitad del personal evaluado percibe de manera positiva a este dominio, mientras que la otra mitad lo hace de manera negativa. Estos dominios fueron: “Estructura”, “Relaciones”, “Oportunidad de Desarrollo” (Véase tabla # 29).

Una nota importante en el personal de este nivel fue que a pesar que se tuvo la tendencia a evaluar de forma positiva al dominio “Relaciones”, fueron los únicos en desaprobado a dos (2) reactivos que llaman mucho la atención:

- Ambiente de amistad (25,0% de acuerdos Vs 75,0% en desacuerdos).
- Facilidad para conocerse unos a otros (37,5% de acuerdos Vs 62,5% en desacuerdos) (Véase tabla # 32).

**Resumen de los resultados para el “Comité Gerencial”:** El “Comité gerencial” se percibe con muchas fortalezas en el área de la “Responsabilidad” (87,50%) y en sus “Estándares (75,0%)”, es decir, concuerda con que “los niveles de exigencia hacia la calidad y excelencia son importantes y cuentan con la suficiente autoridad y flexibilidad para llevar a cabo sus funciones”. Además muestra una gran “Identificación y Compromiso con la empresa” y observa una gran “Cooperación” (87,5%) dentro de los grupos de trabajo (Véase tabla # 29). Sus preocupaciones se reflejan en los aspectos de las “Recompensas” (se tiende a pensar que: “a pesar de que la calidad es exigida no es recompensada por la empresa”, “se reciben más críticas que recompensa”, y el sistema de promoción no es percibido como justo), las “Oportunidades de Desarrollo” (preocupación principalmente por las pocas posibilidades de primero en “ascender dentro de la empresa” y en segundo lugar, por el “desarrollo profesional – Habilidades”) y por último a pesar que aprecia buena “Cooperación” en el grupo, se muestra escéptico con las “Relaciones interpersonales”.

En el aspecto motivacional, este equipo tuvo la tendencia a evaluar de forma “Positiva” al 60,0% de los dominios que componen al constructo “Motivación” de esta investigación. En un 20%, e tendió hacia la división (50/50) de opiniones (el dominio de las “Oportunidades de Desarrollo”, mientras que el otro 20% representado por el dominio de las recompensas recibió una importante desaprobación con el 62,50%, pero con una diferencia de 37,50 Pts.

El hecho que los líderes de este grupo (los directivos) quienes iniciaron este proyecto de investigación, cuando manifestaron entre otras cosas “problemas para manejar los conflictos y de comunicación”, paradójicamente, hayan evaluado al dominio de “Conflictos” con tendencia positiva y tomando en cuenta la evaluación negativa al dominio de “Relaciones”, podría indicar que, se le esté atribuyendo las causas del problema, a razones de incompatibilidad en las “Relaciones interpersonales” y no a una falta de capacidad para tratar con los conflictos.

### El Reporte Directo al Comité.

El 55,56% del “Reporte al Comité” aprueba el clima laboral, mientras que el 44,44% no lo hace. El 50,0% no está de acuerdo con el sistema de recompensa. Y desaprueba a tres (3) dominios del constructo “Motivación”, “Participación” (66,0%), “Recompensa” (50,0%) y “Oportunidad de desarrollo” (83,30%). (Véase tabla # 29)

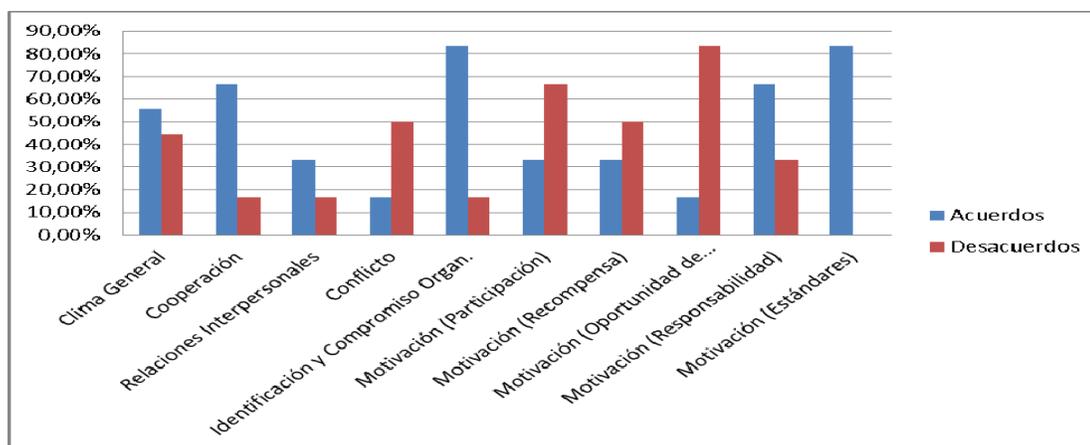


Gráfico 11. Tendencia del clima laboral y procesos organizacionales en el Reporte directo al Comité de Laminova. Fuente: Base de Datos SPSS (Clima Laboral Laminova – PB.sav).

En cuanto al dominio de las “Recompensas”, de manera muy similar al “nivel del comité” se observa que de los seis (6) reactivos evaluados, solo uno (1) fue evaluado de manera “positiva”: “No se castigan los errores”. Concuerta con los otros niveles jerárquicos en que al personal “se le critica demasiado” y que “la calidad no es bien recompensada en la empresa”. Además hay una ligera tendencia a pensar que en la empresa no se recompense la excelencia en el desempeño (Véase tabla # 32).

En el dominio de “Conflictos”, el mayor inconveniente para este nivel, es que piensan que encuentran problemas para “discutir y expresar sus problemas abiertamente” (opinión compartida por todos los niveles gerenciales) (Véase tabla # 32). El tema de la pertinencia o no del “conflicto” para la Gerencia, estuvo dividido en 50/50. (Véase tabla # 29)

Es válido mencionar que a pesar que el dominio “Relaciones” fue aprobado por este nivel jerárquico, la evaluación del reactivo “Clima de Trabajo Agradable y sin Tensiones” quedo bastante comprometido, en una división de 50/50 en este personal (Véase tabla # 32).

Para el dominio de la “Participación” el mayor escollo pareciera estar en la ausencia de la delegación de decisiones por parte de nivel superior (Véase tabla # 32).

En cuanto al dominio de las “Oportunidades de Desarrollo”, hubo una fuerte desaprobación con un 83,3% (en “Desacuerdos”). Los puntos críticos parecieran ser la oportunidad de ascender en la empresa y la capacitación y el perfeccionamiento profesional (Véase tabla # 32).

**Resumen de los resultados para el equipo “Reporte Directo al Comité Gerencial”:** Este grupo tiende a coincidir con el “Comité Gerencial” en cuanto las áreas de fortaleza en y con la empresa. “Responsabilidad”, “Estándares”, Mucha “Identificación y compromiso con la organización” y una buena percepción de la “Cooperación” entre los grupos. Mientras que sus áreas de preocupación también coinciden con la “Oportunidad de desarrollo” y la “Recompensa”, adicionalmente, este grupo mostro discrepancia por el dominio de la “Participación” y el manejo del “Conflicto” (Véase tabla # 29).

En el aspecto motivacional, este equipo tuvo la tendencia a evaluar de forma “Negativa” al 60,0% de los dominios que componen al constructo “Motivación” de esta investigación.

### **La Gerencia o Supervisión Media.**

El 58,89% de la “Supervisión Media” percibe al clima laboral de manera favorable, mientras que el 41,11% no lo hace. De los tres niveles jerárquicos, fue el único que mostró desaprobación por el dominio: “Responsabilidad”, sin embargo concuerda en una u otra forma con los otros niveles, cuando desaprueba los dominios

de la “Recompensa”, “Conflicto” y “Oportunidad de Desarrollo” (60,0%) (véase tabla # 29).

En cuanto al dominio de las “Recompensas”, al igual que con el “Reporte Directo”, se concuerda que el único reactivo del dominio que se aprueba es: “No se castigan los errores” (también coincide con el “Comité Directo”), al igual que los otros dos grupos, existe la opinión generalizada de que al personal “se le critica demasiado” y que “la calidad no es bien recompensada en la empresa”. Y comparte con el “Reporte Directo al comité” la opinión de que en “la empresa no se recompense la excelencia en el desempeño (Véase tabla # 32).

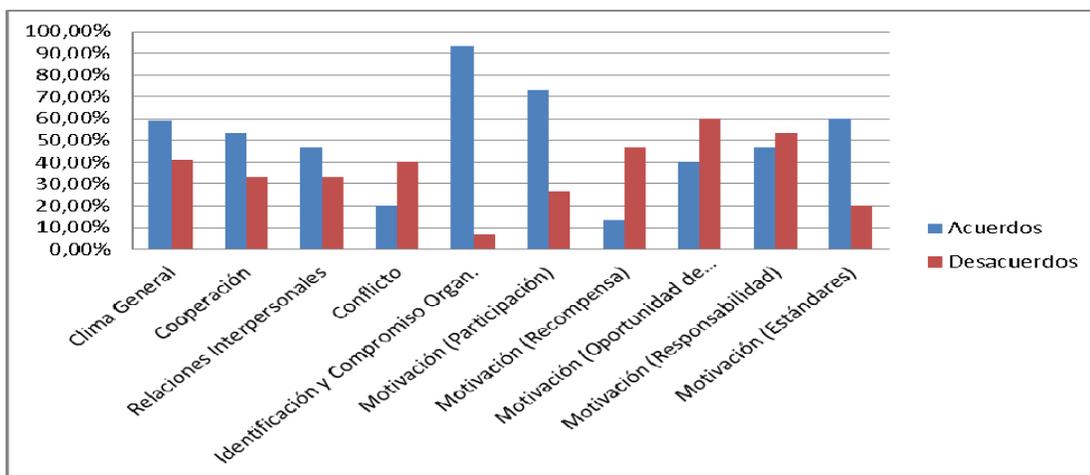


Gráfico 12. Tendencia del clima laboral y procesos organizacionales en el La supervisión Media de Laminova. Fuente: Base de Datos SPSS (Clima Laboral Laminova – PB.sav).

En el dominio conflicto aún y cuando su desaprobación apunta nominalmente a 40%, en realidad al realizar el ajuste del 40% que “No observa Tendencia”, su valoración final es de 75,0% de desaprobación y 25% de aprobación, convirtiéndose en el dominio más rechazado en este nivel grupo de la empresa. Además, se encontró que el único reactivo aprobado fue “el interés por discutir los problemas en las reuniones”, los otros tres (3) fueron desaprobados. Aquí se comparte la opinión generalizada entre los tres (3) niveles gerenciales de: “no se puede expresar los desacuerdos abiertamente y discutir al respecto”. Al igual que ocurre con el “comité

Gerencial”, aquí existe una ligera tendencia a pensar que “para la gerencia el conflicto entre unidades es perjudicial” (Véase tabla # 32).

Al igual que con el grupo “Reporte directo al Comité” ocurre que el dominio “Relaciones” se aprobó, sin embargo la evaluación del reactivo “Clima de Trabajo Agradable y sin Tensiones” presenta una evaluación un tanto comprometida (53,3% de acuerdos Vs 46,7% en desacuerdos) (Véase tabla # 32).

Las evaluaciones de todos los reactivos del dominio “Oportunidad de Desarrollo” fueron reprobadas en este nivel, el dominio observó una tendencia general en 60% en “Desacuerdos” (Véase tabla # 32).

**Resumen de los resultados para la “Gerencia o supervisión Media”:** El dominio de la “Identificación” y “Estándares” siguen dominando la percepción positiva en de los tres grupos, pero aquí, hubo una variación con respecto a las fortalezas que no solamente identificaron los otros dos grupos del nivel “Gerencial y Supervisor”, sino con respecto a todos los grupos de la empresa en términos globales, y es que este grupo identificó como una fortaleza al dominio de la “Participación”. Desde el punto de vista de las oportunidades de mejoras según este grupo, y en orden de importancia según el grado de desaprobación presentado, se identificaron a los dominios del manejo del “Conflicto” y “Recompensas” luego de haberse ajustado sus valores “No se observa tendencia”, y por último, “oportunidad de Desarrollo” y “Responsabilidad”. Este último también repercute una variación con respecto a los otros dos grupos, quienes identificaron a este dominio como potenciales de la empresa.

En el aspecto motivacional, este grupo tuvo la tendencia a evaluar de forma “Positiva” al 60,0% de los dominios que componen al constructo “Motivación” de esta investigación (Véase tabla # 29).

## CAPÍTULO VI

### CONCLUSIONES

Desde el punto de vista global en Laminova y en virtud de los resultados obtenidos en esta investigación, se puede decir que la muestra del personal evaluado, mostró una percepción “Positiva” en el orden del 60,0% en el clima laboral de la empresa. De acuerdo a los procesos organizacionales estudiados, se observó que la empresa presenta algunas fortalezas destacables, y que tiene que ver en primer lugar, con el “alto” grado de identificación y compromiso de su personal con ella (82,18%) y por otra parte, con la fuerte percepción que tiene el personal del énfasis que se pone en la búsqueda de la calidad en el trabajo, la excelencia en el desempeño y en la determinación de metas (82,67%).

Entre el personal en general, se evidencia un buen ambiente de cooperación (62,75% y 25,5 pts. de tendencia positiva) y de buenas relaciones interpersonales (64,71% y 29,42 pts. de tendencia positiva).

A pesar que cuatro (4) de los nueve (9) procesos organizacionales estudiados resultaron con tendencia “Negativa” (Desaprobados), solo dos polarizan la atención del personal de la empresa: La forma de manejar los conflictos (61,88%) y el sistema de recompensas (57,84%) que se aplica.

El 60,0% de los dominios que componen al constructo de la “Motivación” fueron desaprobados: Recompensas, Participación y Oportunidades de Desarrollo. Es válido acotar que al respecto se presentó una inquietante combinación que pudiera estar afectando o afectar la motivación del personal en el corto y/o mediano plazo; (desconfianza en el sistema de promociones, las críticas superan a las recompensas, se exige calidad y excelencia pero no es recompensado el esfuerzo discrecional, el personal tiende a sentirse excluido de la toma de decisiones y se aprecian pocas oportunidades de crecer dentro de la empresa).

En cuanto al manejo de conflictos, pareciera haber una cultura gerencial que suprime al personal el poder disentir y manifestar sus diferencias de manera abierta y

franca. La percepción del conflicto tiende a ser negativa en casi todas las áreas de la organización (con la única excepción del área de “Calidad”)

El “Personal Base” mostró una percepción “Positiva” en el orden del 59,30% en el clima laboral de la empresa. Esta área reporta mantener buenas relaciones de cooperación y amistad (muy similar al resultado a nivel global).

Su identificación y compromiso con la empresa es “Medianamente Alta” (72,60%). El nivel de motivación no debe ser un problema para estos, pues tienden a evaluar en forma “Positiva” a todos los dominios del constructo “Motivación”. El único dominio que resultó con tendencia negativa fue “Conflictos”.

Desde la perspectiva de las áreas administrativas, en términos generales todas tendieron a percibir en forma positiva al clima laboral, en una proporción similar valores entre el intervalo (entre el 53,0% y 65,0% de aceptación) y el 75% de ellas reflejan preocupaciones comunes con los dominios: “Recompensa”, “Conflicto” y “Participación”, en ese orden de importancia.

El área de “Administración”, fue quien mostro una tendencia mayor a disentir con el clima organizacional, en tal sentido se inclinó a desaprobare a seis (6) de los nueve (9) procesos estudiados: “Cooperación”, “Relaciones Interpersonales”, “Recompensas”, “Oportunidad de Desarrollo” y en mayor medida al manejo de los “Conflictos” y los métodos de “Participación” respectivamente.

Para el área de “Manufactura”, el manejo del “Conflicto” tiende a ser la preocupación más relevante. Adicionalmente, se inclinaron a mostrar desacuerdos importantes con los posibilidades de “Participación” y el sistema de “Recompensas”.

En el área “Operativa” un (1) solo dominio tiende a polarizar la preocupación de este personal; la forma de manejar los “Conflictos”, aunque también dividieron opiniones (50/50) en cuanto a las posibilidades de “Participación”. Cabe destacar, que esta es la única área que no tiende a evaluar de forma negativa al dominio de los sistemas de “Recompensas” en la empresa.

El área de la “Calidad”, muestra un grado de Su identificación y compromiso es “Muy Alta” (100%) y con la misma intensidad concuerdan con que la empresa es

altamente exigente en la búsqueda de la calidad y la excelencia, aunque tiendan a admitir, que en ninguno de los casos se recompensa, cosa que reflejan el 100% de este personal desaprueba el sistema de Recompensas. Por último, tienen inclinación a disentir con el nivel de “Cooperación” en la empresa (al menos dentro de su grupo).

El grupo “Gerencial y Supervisor” mostró una percepción “Positiva” en el orden del 60,00% en el clima laboral. Esta área reporta mantener buenas relaciones de cooperación y amistad (muy similar al resultado a nivel global. Su nivel de identificación y compromiso con la empresa es “Muy Alta” (91,40%).

En el aspecto motivacional, este personal tuvo la tendencia a evaluar de forma “Positiva” al 60,0% de los dominios que componen al constructo “Motivación”, aunque tendieron a desaprobar dos (2) dominios, que por su naturaleza tienden a polarizar la atención de este tipo de personal en las organizaciones (gerencial y básicamente profesional); los dominios de las “Recompensas” y la “Oportunidad de Desarrollo”. El nivel gerencial no es la excepción en cuanto a la percepción negativa del dominio “Conflictos”.

Desde la perspectiva de los niveles jerárquicos en el grupo “Gerencial y Supervisor”, el 65,63% del “Comité Gerencial” tendió a percibir de forma positiva al clima laboral. Es el único grupo gerencial que tiende a percibir de forma negativa el estado de las “Relaciones Interpersonales”, contradictoriamente fue el único grupo en la empresa el cual se inclinó a aprobar al dominio del manejo de los “Conflictos” en la empresa. Adicionalmente, tienden a disentir con el sistema de “Recompensas” y se divide percepciones en cuanto a las “posibilidades de desarrollo” que la empresa ofrece en el ámbito de desarrollo profesional.

Por otra parte, el 55,56% del “Reporte al Comité” tiende a aprobar al clima laboral. Muestran una percepción negativa a la forma de manejar los “Conflictos”, a los métodos de “Participación”, el sistema de “Recompensas” y las “Oportunidad de desarrollo” en la empresa.

Por último, el 58,89% de la “Supervisión Media” tiende a percibir al clima laboral de manera favorable. Se aprecia una inclinación a desaprobar la “Oportunidad

de desarrollo” dentro de la empresa y el nivel de “Responsabilidad” que se les otorga.

El aspecto más relevante del nivel “Gerencial y supervisor”, lo determina el hecho de que los dominios “Recompensa” y “Oportunidad de Desarrollo” son una preocupación común para los tres grupos que le conforman.

## RECOMENDACIONES

De acuerdo a los resultados obtenidos en el presente estudio de clima organizacional, se recomienda que en la empresa Laminova se lleven a cabo en el corto y mediano plazo las siguientes acciones:

1. Diseñar un sistema de recompensas que motive al personal, reconociendo aportes excepcionales y de alta calidad, a fin que mejore la percepción de la equidad interna. Este plan debe ser diseñado y comunicado de forma amplia y detallada al personal de la empresa.
2. Diseñar un plan de intervención que estimule la apertura al manejo de conflictos funcionales dentro de la empresa, a fin que tanto supervisores y gerentes desarrollen y muestran mayor disposición a escuchar y expresar opiniones aun y cuando difieran de las de otros, así como expresar sus diferencias abiertamente de manera saludable para ellos y para la organización.
3. Diseñar un plan de intervención para estimular un estilo de liderazgo más participativo entre los niveles gerenciales y de supervisión, con la finalidad de mejorar las prácticas de involucramiento del personal en el quehacer de la organización, mejorar su compromiso en la ejecución de planes y estrategias y su responsabilidad con los resultados obtenidos.
4. Diseñar un sistema integral para el desarrollo del personal, que incorpore estrategias tanto a nivel corporativo como de prácticas gerenciales, y que estén acorde con las verdaderas necesidades y con la realidad de la organización.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Baldrige, J. V. & Burnham, R.A. (1975, Junio) "Organizational Innovation: Individual, Organizational, and Environmental Impacts", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 20, No. 2, p165-76, 12p

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

Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias* (1ª.ed.). México, México: Editorial trillas, S.A. de C.V.

Casas Anguita J., J.R. Repullo Labrador y J. Campos, Donado. (2003). *La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos*.

Cummings, T.G. & Worley, C.G. (2007). *Desarrollo Organizacional* (8ª .ed.). México, México: Cengage Learning Editores, Inc.

Daft, R. (2012). *Teoría y Diseño Organizacional* (10ª ed.). México, México: Cengage Learning Editores, Inc.

De Janasz, S., Dowd, K. & Schneider, B. (2009). *Interpersonal Skill in Organizations* (3ª ed.). New York: McGraw-Hill/Irwin

Escudero, Thomas, (2005-2006). *Contextos Educativos, Claves Identificativas de la Evaluación Educativa*. 8-9, 179-199. Universidad de Zaragoza.

FIGUEROA, Dulce. (2011) *Intervención Diagnóstica para determinar el clima organizacional en Corporación Advisor*. Trabajo Especial de Grado Especialización en Diagnostico Organizacional. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

French, W.L. & Bell, C.H. (1996). *Desarrollo Organizacional* (5ª .ed.). México: Prentice Hall, Inc.

Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., Donnelly, J.H. & Konopaske, R. (2006). Organizaciones: comportamiento, estructura, procesos (12<sup>a</sup> ed.). México, México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A de C.V.

Gordon, J. (1996). Comportamiento Organizacional (5<sup>a</sup> .ed.). México, México: Prentice Hall, Hispanoamericana, S.A.

Halpin, A. W. & Corfot, D. (1963). The organizational climate of schools. Chicago: University Press.

Hall, R.G. (1983). Organizations: Structure and Process [En línea]. Consultado[23, noviembre, 2012] Disponible en: [http://www.inap.org.mx/portal/images/RAP/organizaciones\\_estructura\\_y\\_proceso.pdf](http://www.inap.org.mx/portal/images/RAP/organizaciones_estructura_y_proceso.pdf)

Haraway, D.L., & Harway III, W.M (2005, Fall). Analysis of the Effect of Conflict Management and Resolution Training on Employee Stress at a Healthcare Organization. Article; Vol. 83, Issue 4, p11-17, 8p. Obtenido el 30 de Noviembre de 2012 de la base de datos EBSCOHost Academic Search Complete.

Hill, W.L. & Jones, G.R. (2009). Administración Estratégica (8<sup>a</sup> ed.). México, México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A de C.V.

Jones, G.R. (2008). Teoría organizacional: Diseño y Cambio en la Organizaciones (5<sup>a</sup> ed.). México, México: Pearson educación de México, S.A. de C.V.

Kerlinger N., Fred. (1985). Investigación del Comportamiento, Técnicas y Metodología. México, segunda edición.

Lininger C. y Warwick (1985). La Encuesta por Muestreo: Teoría y Práctica. CIA Editorial Continental. Mexico, Primera Edición.

Luthans, F. (2008). Comportamiento Organizacional (11<sup>a</sup> ed.). México, México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A de C.V.

Maldonado, V., (S.f.). Teoría de la Organización y Comportamiento Organizacional (Compilación), Caracas,UCAB.

Marín, M.P. (2003). Relación entre el clima y el compromiso organizacional en una empresa del sector petroquímico [En línea]. Consultado [22, Febrero, 2013]

Disponible en:

<http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAP9923.pdf>

Manning, G., Curtis, K. (2003). *The Art of Leadership*. New York, The McGraw-Hill/Irwin.

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

Pérez, R. (1995). *Estudio de la relación entre el clima organizacional según el Modelo de Litwin y Stringer y algunas características de la fuerza laboral en una empresa industrial venezolana. Trabajo especial de grado en Relaciones Industriales*, no publicada, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Rodríguez, D. (2005). *Diagnóstico Organizacional* (6ª. Ed.). México, México: Alfaomega Grupo Editor, S.A de C.V.

Roger, E., Miles, W. & Biggs, W. (1980). *The Factor Replicability of the Litwin and Stringer Organizational Climate Questionnaire: An Inter- and Intra-Organizational Assessment*. *Personnel Psychology*; Vol. 6, N°.1, p65-78, 15p. Obtenido el 22 de Noviembre de 2012 de la base de datos EBSCOHost Academic Search Complete.

Salazar, J. G., Guerrero, J.C., Machado, Y.B. & Andalia, R.C. (2009, Octubre). *Clima y cultura organizacional: Dos componentes esenciales en la productividad laboral*. Vol. 20, Issue 4, p67-75, 9p. Obtenido el 24 de Noviembre de 2012 de la base de datos EBSCOHost Academic Search Complete.

Sims, H. P. & Lafollette, W. (1975, Spring). *An assessment of the Litwin and stringer organization climate questionnaire*. *Personnel Psychology*; Vol. 28, Issue 1, p19-38, 20p. Obtenido el 23 de Noviembre de 2012 de la base de datos EBSCOHost Academic Search Complete.

Patlán, J., Martínez, E. & Hernández, R (2012). El **Clima** Y La Justicia **Organizacional** y su Efecto en La Satisfacción Laboral. Revista internacional de administración y finanzas; Vol. 5, Issue 5, p1-19, 19p. Obtenido el 25 de Noviembre de 2012 de la base de datos EBSCOHost Academic Search Complete.

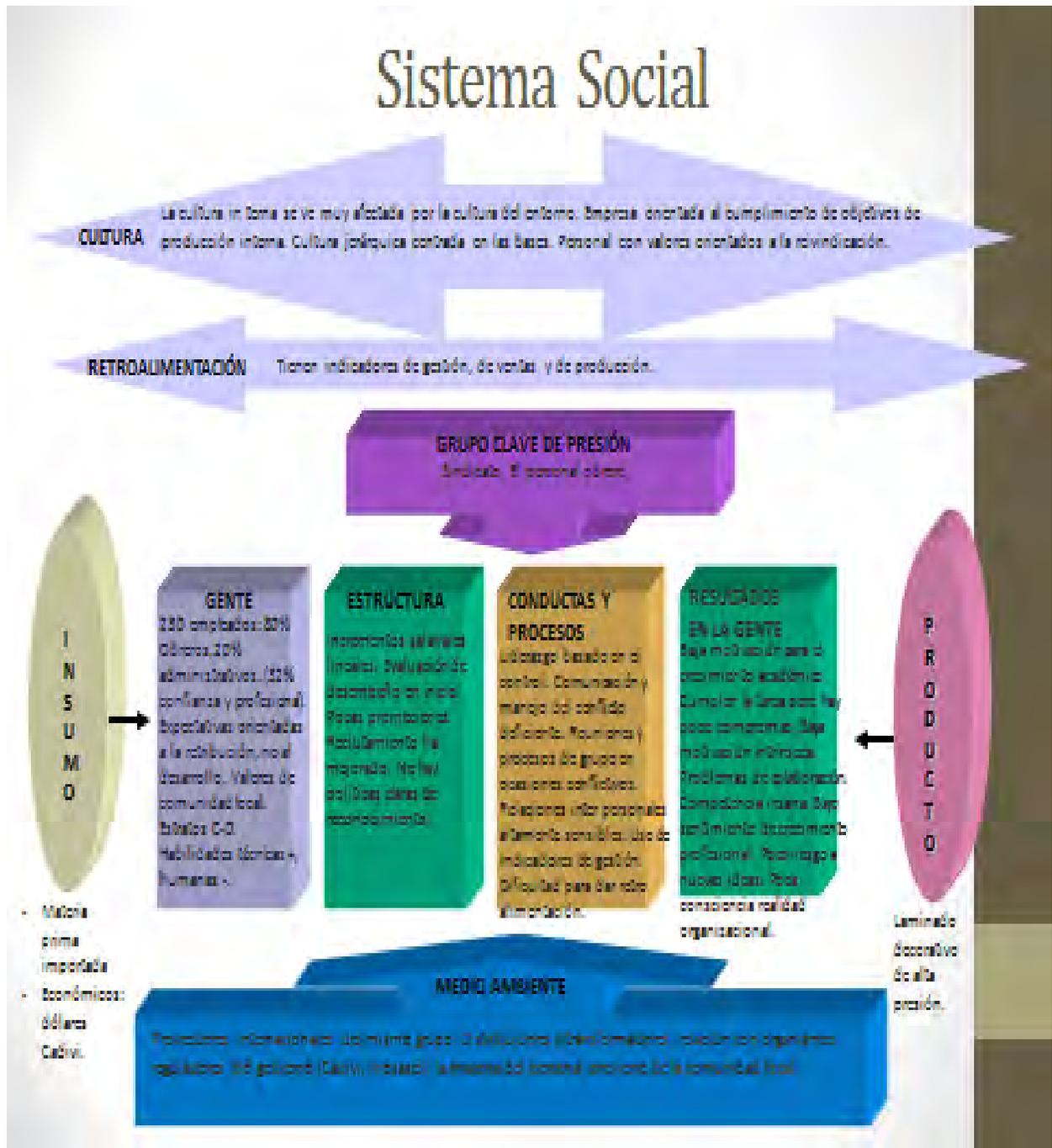
TORRES, Gloria. (2011) Diagnóstico del Clima Organizacional en la empresa AEGIS Consultores, C.A. Trabajo especial de grado Especialización en Desarrollo Organizacional. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Vega Diana, Arévalo Alejandra, Sandoval Jhennifer, Aguilar, María Constanza y Giraldo Javier. (Junio, 2006) Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá Colombia (1994-2005). Facultad de Psicología de la Universidad Santo Tomás y la Institución Universitaria Iberoamericana, [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1794-99982006000200013&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1794-99982006000200013&script=sci_arttext)

Vieyetz, Rut. Metodología de la Investigación en las Organizaciones, Mercado y Sociedad. Editorial de las Ciencias.

## **ANEXOS**

## ANEXO 1. Modelo de Organización de Referencia para el Estudio



## **ANEXO 2. Propuesta de Despliegue Informativo**

Laminova informa a todo su personal, que en el mes de Noviembre del presente año, se efectuará un **Estudio de Clima Organizacional**, el cual intentará recoger la opinión de todos los trabajadores acerca de su satisfacción con su trabajo, el ambiente, las relaciones interpersonales y el funcionamiento general de la empresa, con el objetivo de identificar oportunidades de mejoras en dichos aspectos.

Para ello, se ha contratado una empresa de Consultoría en Desarrollo Organizacional, quien efectuará el proceso de levantamiento de la información, a través de la aplicación de un cuestionario a todo el personal y que tendrá el carácter de **anónimo**. Adicionalmente, se aplicarán algunas entrevistas a trabajadores de alta antigüedad en la empresa.

El levantamiento de la información se efectuará dentro del horario de trabajo y coordinado a través de la Gerencia de Recursos Humanos en trabajo conjunto con los Supervisores de cada área.

El llenado del cuestionario de clima no tiene un tiempo límite, sin embargo se ha estimado que se requerirá aproximadamente una (01) hora de disponibilidad de tiempo de cada trabajador para completarlo y como ya se indicó, es completamente anónimo, lo que significa, que el trabajador “no” tendrá que identificar el cuestionario con su nombre, puesto que no se buscan opiniones particulares o personales, sino la percepción global de todos los trabajadores de Laminova.

La fecha, hora y lugar en que corresponde a cada persona llenar el cuestionario, serán informados en los próximos días.

Los resultados del estudio servirán para planificar algunas actividades que contribuyan a mejorar el ambiente de nuestra empresa.

### ANEXO 3. Instrumentos de Evaluación del Clima Organizacional dirigido a la Alta Gerencia Y Gerencia Media.



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
 DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
 PROGRAMA ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL  
 Diagnóstico del Clima Organizacional para la empresa Laminova, C.A

Gracias por tomar su tiempo para llenar este cuestionario y ayudar a la investigación de clima organizacional de la organización Laminova, C.A. con el único propósito de identificar oportunidades de mejoras en el ambiente laboral de la empresa.

**IMPORTANTE:** Este cuestionario es totalmente **anónimo**, pues lo que se quiere obtener son las impresiones de todo el personal de Laminova sobre su ambiente laboral, de manera de poder diseñar estrategias que le permitan mejorar este importante aspecto de la organización.

#### IDENTIFICACIÓN BÁSICA

Ver. AG-GM

Por favor marque con una **X** a las siguientes preguntas:

**GENERO:** Femenino [ ] Masculino [ ]

RANGO DE EDAD:	ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA:
Hasta 20 años [ ]	Menos de 1 año [ ]
Entre 21 y 30 años [ ]	Entre 1 y 3 años [ ]
Entre 31 y 40 años [ ]	Entre 4 y 7 años [ ]
Entre 41 y 50 años [ ]	Entre 8 y 11 años [ ]
51 o más [ ]	Entre 12 y 15 años [ ] o Más de 15 años [ ]

NIVEL DE EDUCACIÓN MÁS ALTO ALCANZADO:	ESTADO CIVIL:
Primaria [ ]	Soltero/a [ ] Casado/a [ ]
Bachillerato Completo [ ] o incompleto [ ]	Concubino/a [ ] Separado/a [ ]
Universitaria Completa [ ] o incompleta [ ]	Divorciado/a [ ] Viudo/a [ ]
Maestría Completa [ ] o incompleta [ ]	
Doctorado Completo [ ] o incompleto [ ]	

#### ESTÁ Ud.:

- Actuando como miembro del Comité Gerencial de la empresa [ ]
- Reportando directamente a una **dirección** pero **NO** es del comité [ ]
- En una posición de Supervisor pero **NO** reporta directamente a una dirección [ ]

**Instrucciones:** A continuación se le presenta un cuestionario, cuya finalidad es conocer su opinión sobre aspectos fundamentales de la organización. El cuestionario, es anónimo y sus datos se tratarán de forma confidencial, por lo que se le pide **NO** identificarlo con su nombre. Tenga siempre en mente, que **NO** existen respuestas “buenas” o “malas”, por lo tanto, se le anima a responder lo más franca y honestamente posible, tomando en cuenta, que esto podrá contribuir en mejorar el ambiente laboral de su trabajo y el de toda la empresa.

En las siguientes páginas encontrará una serie de afirmaciones, en las cuales Ud. deberá evaluar su grado o nivel de aceptación o acuerdo con ellas, según su opinión personal. Para ello, se le proporcionará de cuatro opciones posibles, para que Ud. decida su nivel de acuerdo con cada afirmación. Al lado derecho de la hoja encontrará cuatro (4) columnas con los siguientes encabezados:

- **Definitivamente de Acuerdo:** Marque con una **X** esta opción, si piensa o esta convencido/a en que la afirmación es totalmente cierta.
- *“aplica fielmente”* a la realidad de la empresa en el aspecto en particular a que esta refiere, o la afirmación le resulta totalmente *“cierta”*.
- **Inclinado hacia el Acuerdo:** Marque con una **X** esta opción, si piensa o cree que la afirmación es parcialmente cierta.
- **Inclinado hacia el Desacuerdo:** Marque con una **X** esta opción, si piensa o cree que la afirmación es parcialmente falsa.
- **Definitivamente en Desacuerdo:** Marque con una **X** esta opción, si piensa o esta convencido/a en que la afirmación es totalmente falsa.

**Véase el ejemplo a continuación:**

Escala de Evaluación ----- >	Definitivamente de Acuerdo	Inclinado hacia el Acuerdo	Inclinado al Desacuerdo	Definitivamente en Desacuerdo
Tiene Ud. mucho trabajo por hacer esta semana	X			
Considera que no tiene que preocuparse por la carga laboral que tiene pendiente, pues su equipo de trabajo le ayudará a hacerle frente.			X	
Definitivamente estoy seguro que algún compañero hará ese trabajo por mi.				X



**Cuestionario para la evaluación del  
Clima Organizacional en Laminova. C.A.**

		Definitivamente de Acuerdo	Inclinado hacia el Acuerdo	Inclinado al Desacuerdo	Definitivamente en Desacuerdo
1	En esta organización los trabajos están bien asignados y organizados.				
2	En esta organización a veces no se sabe bien quién tiene que decidir las cosas.				
3	Aquí se me ha explicado el funcionamiento de la institución; quién tiene la autoridad y cuáles son las responsabilidades y tareas de cada uno.				
4	Aquí cualquier cosa es difícil de canalizar, pues hay demasiado papeleo, reglas y/o trámites para casi todo.				
5	Aquí a veces la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.				
6	El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta).				
7	En algunas actividades laborales que he realizado, no he tenido claro quién era mi jefe.				
8	Aquí casi todo se verifica dos (2) veces antes de aprobarse o realizarse, no se confía en el juicio u opinión un trabajador en particular.				
9	A mi jefe le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo todo con él.				
10	Mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable de cómo llevar a cabo el trabajo.				
11	La gente que progresa en esta empresa, es aquella que toma la iniciativa y hace las cosas por sí misma.				
12	Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas.				
13	En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas.				
14	Uno de los problemas existentes en esta institución, es que el personal no es responsable en el trabajo.				
15	En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.				
16	En esta organización, el reconocimiento sobrepasan las críticas y amenazas.				
17	En esta organización se recompensa a las personas en proporción a la excelencia del desempeño de su trabajo.				
18	En esta institución existen demasiadas críticas.				
19	Aquí no se dan suficientes recompensas por hacer un buen trabajo.				
20	Si usted comete un error en esta empresa, será castigado.				
21	Nuestra gerencia piensa que a la larga, progresaremos más si actuamos despacio, con certeza y cautela.				
22	Esta organización ha tomado riesgos oportunos que le ha hecho crecer a lo que hoy es.				
23	En esta organización, las decisiones se toman con muchísimo cuidado para lograr la máxima efectividad.				
24	Nuestra gerencia está dispuesto ha arriesgarse por una buena idea.				



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

**Cuestionario para la evaluación del  
Clima Organizacional en Laminova. C.A.**

Definitivamente  
de Acuerdo  
Inclinado hacia  
el Acuerdo  
Inclinado al  
Desacuerdo  
Definitivamente  
en Desacuerdo

		Definitivamente de Acuerdo	Inclinado hacia el Acuerdo	Inclinado al Desacuerdo	Definitivamente en Desacuerdo
25	En esta organización tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia.				
26	Entre el personal de esta organización, predomina un ambiente de amistad.				
27	Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.				
28	Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización.				
29	En esta empresa, la gente tiende a ser frío y mantenerse alejado de los demás				
30	Los jefes son comprensivos cuando uno comete un error.				
31	En esta empresa, las personas no confían verdaderamente una en la otra				
32	La dirección de esta institución se preocupa por las personas, de cómo se sienten y de sus problemas.				
33	Cuando tengo una tarea difícil, puedo contar con la ayuda de mis compañeros y superiores.				
34	En esta Organización las metas de desempeño son bastante exigentes.				
35	Aunque el trabajo se haga bien, la gerencia siempre piensa que puede hacerse mejor.				
36	La gerencia presiona para que mejoremos continuamente nuestro desempeño, tanto como persona, como en grupo.				
37	La gerencia piensa que si todas las personas productividad marchará bien.				
38	Para progresar en esta organización es más importante llevársela bien con la gente que tener un alto desempeño en el trabajo.				
39	En esta organización, la gente no parece estar muy orgullosa de su desempeño.				
40	Mi trabajo es en extremo interesante y cada día me resulta todo un reto llevarlo a cabo.				
41	Siento que lo que hago con mi trabajo es crítico e importante para la organización.				
42	En esta institución, la mejor manera de causar una buena impresión es evitar las discusiones y desacuerdos.				
43	La actitud de nuestros jefes es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable.				
44	Aquí se nos alienta a decir lo que pensamos, aunque estemos en desacuerdo con nuestro jefe.				
45	En las reuniones gerenciales, el objetivo es llegar a una decisión rápida, sin desacuerdos y evitar las complicaciones.				
46	Siento que sería incorrecto renunciar a esta organización ahora, aunque hacerlo fuera ventajoso para mí.				

	 <p style="text-align: center;">UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO PROGRAMA ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL</p> <p style="text-align: center;"><b>Cuestionario para la evaluación del Clima Organizacional en Laminova. C.A.</b></p>	Definitivamente de Acuerdo	Inclinado hacia el Acuerdo	Inclinado al Desacuerdo	Definitivamente en Desacuerdo
47	Si renunciara a la empresa en este momento, muchas cosas de mi vida se verían interrumpidas				
48	Quedarme en la empresa actualmente, es un asunto tanto de necesidad económica como de deseo personal				
49	Si renunciara a esta organización, pienso que tendría muy pocas oportunidades laborales que considerar en otra parte.				
50	Sería muy feliz si dedicara el resto de mi vida laboral a esta organización				
51	Me sentiría muy culpable si renunciara a la empresa en este momento				
52	Esta organización merece mi lealtad				
53	Realmente, siento que los problemas de mi organización como propios.				
54	No siento ninguna obligación de permanecer trabajando en esta empresa				
55	Yo no renunciaría a la empresa ahora, porque tengo un sentimiento de obligación con la gente que trabaja aquí				
56	Esta empresa significa mucho para mí				
57	Le debo mucho a esta empresa				
58	Me siento "parte de la familia" de esta organización.				
59	Una de las pocas consecuencias negativas de renunciar a esta empresa, sería la escasez de oportunidades laborales				
60	En este momento sería muy difícil para mí, dejar esta empresa, incluso si lo deseara				
61	No me siento afectivamente unido a esta empresa.				
62	Mi supervisor me ofrece información oportuna y relevante sobre mi desempeño laboral.				
63	Mi supervisor me hace saber lo que espera obtener de mi trabajo.				
64	Las relaciones supervisor - trabajador tiende a ser agradable y de respeto.				
65	La gente de los niveles superiores toma todas las decisiones.				
66	Los supervisores siempre consultan con el personal antes de tomar una decisión importante.				
67	Por lo general mis ideas son tomadas en cuenta y se implementan en la solución de los problemas.				
68	Esta organización se caracteriza por una preocupación constante acerca del perfeccionamiento y capacitación del personal.				
69	En esta organización existen muy pocas posibilidades de ascenso.				
70	En esta organización no se dan las oportunidades para desarrollar las destrezas y habilidades personales.				

Muchas Gracias por su colaboración

**ANEXO 4. Instrumentos de Evaluación del Clima Organizacional dirigido al Personal Base.**



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
 DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
 PROGRAMA ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL  
 Diagnóstico del Clima Organizacional para la empresa Laminova, C.A

Gracias por tomar su tiempo para llenar este cuestionario y ayudar a la investigación de clima organizacional de la organización Laminova, C.A. con el único propósito de identificar oportunidades de mejoras en el ambiente laboral de la empresa.

**IMPORTANTE:** Este cuestionario es totalmente **anónimo**, pues lo que se quiere obtener son las impresiones de todo el personal de Laminova sobre su ambiente laboral, de manera de poder diseñar estrategias que le permitan mejorar este importante aspecto de la organización.

**IDENTIFICACIÓN BÁSICA**

Ver. PB

Por favor marque con una **X** a las siguientes preguntas:

**GENERO:** Femenino [ ] Masculino [ ]

<b>RANGO DE EDAD:</b>	<b>ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA:</b>
Hasta 20 años [ ]	Menos de 1 año [ ]
Entre 21 y 30 años [ ]	Entre 1 y 3 años [ ]
Entre 31 y 40 años [ ]	Entre 4 y 7 años [ ]
Entre 41 y 50 años [ ]	Entre 8 y 11 años [ ]
51 o más [ ]	Entre 12 y 15 años [ ] o Más de 15 años [ ]

<b>NIVEL DE EDUCACIÓN MÁS ALTO ALCANZADO:</b>	<b>ESTADO CIVIL:</b>
Primaria [ ]	
Bachillerato Completo [ ] o incompleto [ ]	Soltero/a [ ] Casado/a [ ]
Universitaria Completa [ ] o incompleta [ ]	Concubino [ ] Separado/a [ ]
Maestría Completa [ ] o incompleta [ ]	Divorciado/a [ ] Viudo/a [ ]
Doctorado Completo [ ] o incompleto [ ]	

Área de la empresa a la cual pertenece: \_\_\_\_\_

**Instrucciones:** A continuación se le presenta un cuestionario, cuya finalidad es conocer su opinión sobre aspectos fundamentales de la organización. El cuestionario, es anónimo y sus datos se tratarán de forma confidencial, por lo que se le pide **NO** identificarlo con su nombre. Tenga siempre en mente, que NO existen respuestas “buenas” o “malas”, por lo tanto, se le anima a responder lo más franca y honestamente posible, tomando en cuenta, que esto podrá contribuir en mejorar el ambiente laboral de su trabajo y el de toda la empresa.

En las siguientes páginas encontrará una serie de afirmaciones, en las cuales Ud. deberá evaluar su grado o nivel de aceptación o acuerdo con ellas, según su opinión personal. Para ello, se le proporcionará de cuatro opciones posibles, para que Ud. decida su nivel de acuerdo con cada afirmación. Al lado derecho de la hoja encontrará cuatro (4) columnas con los siguientes encabezados:

- **Definitivamente de Acuerdo:** Marque con una **X** esta opción, si piensa o esta convencido/a en que la afirmación es totalmente cierta.
- *“aplica fielmente”* a la realidad de la empresa en el aspecto en particular a que esta refiere, o la afirmación le resulta totalmente *“cierta”*.
- **Inclinado hacia el Acuerdo:** Marque con una **X** esta opción, si piensa o cree que la afirmación es parcialmente cierta.
- **Inclinado hacia el Desacuerdo:** Marque con una **X** esta opción, si piensa o cree que la afirmación es parcialmente falsa.
- **Definitivamente en Desacuerdo:** Marque con una **X** esta opción, si piensa o esta convencido/a en que la afirmación es totalmente falsa.

**Véase el ejemplo a continuación:**

Escala de Evaluación ----- >	Definitivamente de Acuerdo	Inclinado hacia el Acuerdo	Inclinado al Desacuerdo	Definitivamente en Desacuerdo
Tiene Ud. mucho trabajo por hacer esta semana	X			
Considera que no tiene que preocuparse por la carga laboral que tiene pendiente, pues su equipo de trabajo le ayudará a hacerle frente.			X	
Definitivamente estoy seguro que algún compañero hará ese trabajo por mi.				X



**Cuestionario para la evaluación del  
Clima Organizacional en Laminova. C.A.**

		Definitivamente de Acuerdo	Inclinado hacia el Acuerdo	Inclinado al Desacuerdo	Definitivamente en Desacuerdo
1	En esta organización a veces no se sabe bien quién tiene que decidir las cosas.				
2	Aquí se me ha explicado el funcionamiento de la institución; quién tiene la autoridad y cuáles son las responsabilidades y tareas de cada uno.				
3	Aquí cualquier cosa es difícil de canalizar, pues hay demasiado papeleo, reglas y/o trámites para casi todo.				
4	Aquí a veces la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.				
5	El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta).				
6	A mi jefe le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo todo con él.				
7	Mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable de cómo llevar a cabo el trabajo.				
8	La gente que progresa en esta empresa, es aquella que toma la iniciativa y hace las cosas por sí misma.				
9	Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas.				
10	En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas.				
11	Uno de los problemas existentes en esta institución, es que el personal no es responsable en el trabajo.				
12	En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.				
13	En esta organización, el reconocimiento sobrepasan las críticas y amenazas.				
14	En esta organización se recompensa a las personas en proporción a la excelencia del desempeño de su trabajo.				
15	En esta institución existen demasiadas críticas.				
16	Aquí no se dan suficientes recompensas por hacer un buen trabajo.				
17	Si usted comete un error en esta empresa, será castigado.				
18	En esta organización, las decisiones se toman con muchísimo cuidado para lograr la máxima efectividad.				
19	Nuestra gerencia está dispuesto ha arriesgarse por una buena idea.				
20	Entre el personal de esta organización, predomina un ambiente de amistad.				
21	Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.				
22	En esta empresa, la gente tiende a ser frío y mantenerse alejado de los demás				
23	En esta empresa, las personas no confían verdaderamente una en la otra				
24	La dirección de esta institución se preocupa por las personas, de cómo se sienten y de sus problemas.				

	 <p style="text-align: center;">UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO PROGRAMA ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL</p> <p style="text-align: center;"><b>Cuestionario para la evaluación del Clima Organizacional en Laminova. C.A.</b></p>	Definitivamente de Acuerdo	Inclinado hacia el Acuerdo	Inclinado al Desacuerdo	Definitivamente en Desacuerdo
25	Cuando tengo una tarea difícil, puedo contar con la ayuda de mis compañeros y superiores.				
26	En esta Organización las metas de desempeño son bastante exigentes.				
27	Aunque el trabajo se haga bien, la gerencia siempre piensa que puede hacerse mejor.				
28	La gerencia presiona para que mejoremos continuamente nuestro desempeño, tanto como persona, como en grupo.				
29	Para progresar en esta organización es más importante llevársela bien con la gente que tener un alto desempeño en el trabajo.				
30	Mi trabajo es en extremo interesante y cada día me resulta todo un reto llevarlo a cabo.				
31	Siento que lo que hago con mi trabajo es crítico e importante para la organización.				
32	En esta institución, la mejor manera de causar una buena impresión es evitar las discusiones y desacuerdos.				
33	Aquí se nos alienta a decir lo que pensamos, aunque estemos en desacuerdo con nuestro jefe.				
34	Quedarme en la empresa actualmente, es un asunto más de necesidad económica que deseo personal				
35	Sería muy feliz si dedicara el resto de mi vida laboral a esta organización				
36	Me sentiría muy culpable si renunciara a la empresa en este momento				
37	Esta organización merece mi lealtad				
38	Yo no renunciaría a la empresa ahora, porque tengo un sentimiento de obligación con la gente que trabaja aquí				
39	Esta empresa significa mucho para mí afectivamente				
40	Le debo mucho a esta empresa				
41	Me siento "parte de la familia" de esta organización.				
42	Una de las pocas consecuencias negativas de renunciar a esta empresa, sería la escasez de oportunidades laborales				
43	Mi supervisor me ofrece información oportuna y relevante sobre mi desempeño laboral.				
44	Mi supervisor me hace saber lo que espera obtener de mi trabajo.				
45	Las relaciones supervisor - trabajador tiende a ser agradable y de respeto.				
46	La gente de los niveles superiores toma todas las decisiones aquí.				
47	Los supervisores siempre consultan con el personal antes de tomar una decisión importante.				
48	Por lo general mis ideas son tomadas en cuenta y se implementan en la solución de los problemas.				
49	En esta organización existen muy pocas posibilidades de ascenso.				
50	En esta organización no se dan las oportunidades para desarrollar las destrezas y habilidades personales.				

## ANEXO 5: Validación Experta del Instrumento de Medición.

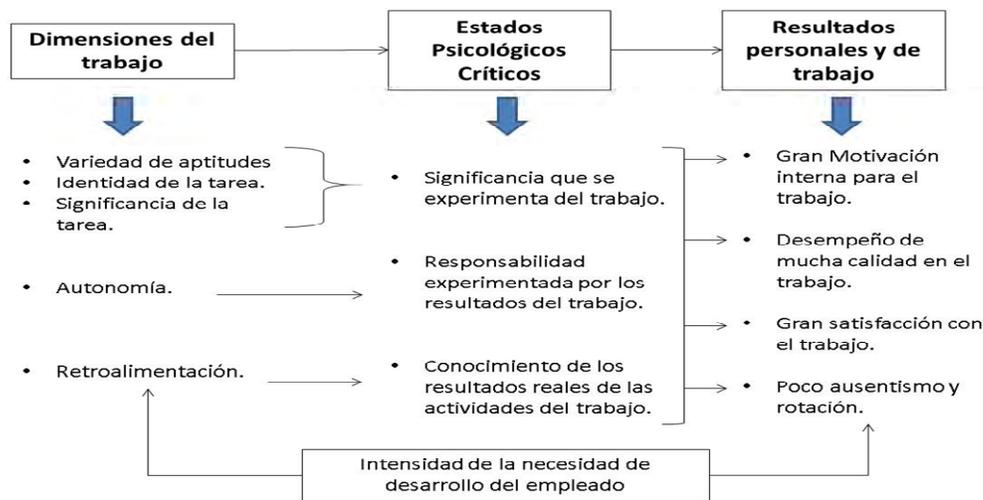
### DEFINICIONES TEÓRICAS SOBRE LOS DOMINIOS A VALIDAR

- **Compromiso Organizacional:** es definido en Robbins y Judge (2009) como “El grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y las metas de ésta, y desea mantener su relación con ella” (p.79).

En el mismo orden de idea estos mismos autores dividen al compromiso organizacional en tres(3) componentes:

1. **Compromiso afectivo:** y lo definen como un componente relacionado con las emociones que la persona tiene con respecto a la organización, y de sus propias creencias con respecto a los valores de esta última.
  2. **Compromiso para continuar:** es el “valor económico que se percibe por permanecer en una organización comparado con el de dejarla” Robbins y Judge (2009, p.80). Refiere a la conveniencia económica de quedarse o dejar a la organización.
  3. **Compromiso normativo:** “Obligación de permanecer con la organización por razones morales o éticas” Robbins y Judge (2009, p.80).
- **Satisfacción con el trabajo:** definido como una sensación positiva sobre el trabajo propio, que surge de la evaluación de sus características” Robbins y Judge (2009, p.79).

**En función de esta definición, se decidió utilizar el modelo de las características del trabajo según Richard Hackman y Greg Oldham (1976, citados en Robbins y Judge, p.215).**



#### Dimensiones:

1. **Variedad de aptitudes:** Número de aptitudes y talentos que el empleado tiene que utilizar para cumplir con la tarea.

1. **Identidad de la tarea:** Medida en que el puesto requiere que el empleado termine una pieza de trabajo completa e identificable; es decir, realizar la tarea de principio a fin con resultado visible.
  2. **Significado de la tarea:** Medida en que el empleado percibe que el puesto tiene un impacto significativo en las vidas de otras personas, ya sea que estén dentro o fuera de la organización.\*
  3. **Autonomía:** Grado en que el trabajo proporciona libertad sustancial, independencia y discrecionalidad al individuo para que programe sus labores y determine los procedimientos por usar para llevarlo a cabo.
  4. **Retroalimentación:** “La medida en la que el desempeño de las tareas relacionadas con el puesto proporciona información directa y clara respecto a la efectividad del desempeño del empleado” Hellriegel y Slocum (2009, p.139).
- **Involucramiento con el trabajo:** se dice que es “el grado en que una persona se identifica con su trabajo, participa activamente en el y considera su desempeño como algo importante que le beneficia” Robbins y Judge (2009, p.79).
  - **Participación y estilo de supervisión:** nivel de participación del empleado en las decisiones que le afectan directamente o a su grupo de trabajo, y la relación con el supervisor:

De acuerdo al modelo Vroom-Yetton según Yulk (2008, p.93): identificaron cinco (5) estilos de toma de decisión por parte del supervisor:

- AI. Autocráticamente o de manera individual (Sin participación alguna)
- AII. Pide información a los subordinados y luego decide, pero el supervisor decide a discreción (Participación mínima).
- CI. Comparte el problema de manera individual con los subordinados, y luego toma la decisión. Esta decisión, no tiene por qué reflejar la opinión de empleado consultado (Participación limitada).
- CII. Comparte el problema con el grupo de trabajo con los subordinados, para obtener ideas y opiniones, para luego tomar la decisión, la cual puede o no reflejar la opinión del grupo (Participación limitada).
- GII. Comparte el problema con el grupo de trabajo con los subordinados, con la intención de generar y evaluar alternativas en conjunto e intentan alcanzar un acuerdo sobre la solución, es un facilitador y no intenta influir en la decisión final del grupo y está dispuesto a aceptarla (Participación plena).

Similar al sistema 2 del modelo 4-Likert los dos primero estilos del modelo corresponden a un estilo de liderazgo autocrático, según describe French & Bell (1995), todo se decide al nivel más alto y los subordinados no se involucran en las decisiones, inclusive de su propios trabajo. Se demuestra muy poca confianza en este personal, y se utilizan extensivamente las amenazas, el castigo y el temor.

A continuación, se le proporciona un cuestionario con 24 afirmaciones. Se le pide que intente clasificarlas según los tres (3) dominios que aparecen como opciones ubicadas a la derecha del cuestionario, e identificados como: *Compromiso organizacional, satisfacción con el trabajo y participación y estilo de supervisión respectivamente.*

Tome en cuenta que si lo considera pertinente puede seleccionar más de una opción.

**Parte A:**

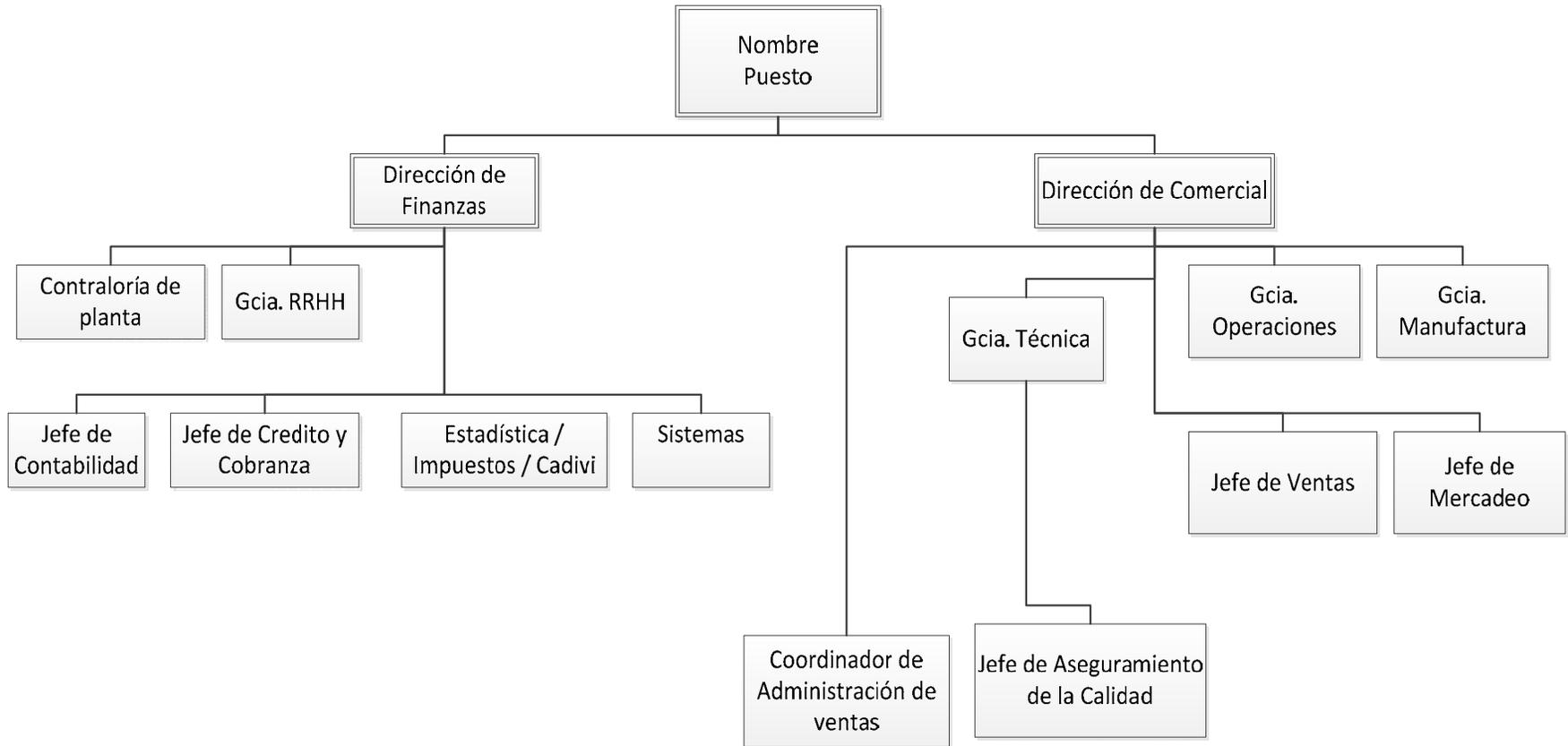
 UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO PROGRAMA ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL		Compromiso Organizacional	Satisfacción con el trabajo	Participación y estilo de supervisión	Ninguna de las anteriores
<b>Validación de indicadores para modificar el cuestionario de Clima Organizacional de Litwin y Stringer</b>					
1	Realmente disfruto de mi trabajo, es exactamente lo que deseaba para mi.				
2	Mi trabajo es sumamente interesante y cada día me resulta todo un reto llevarlo a cabo.				
3	Siento que lo que hago con mi trabajo es crítico e importante para mí y la organización.				
4	Quedarme en la empresa actualmente, es un asunto más de necesidad económica que deseo personal				
5	Sería muy feliz si dedicara el resto de mi vida laboral a esta organización				
6	Me sentiría muy culpable si renunciara a la empresa en este momento				
7	Esta organización merece mi lealtad				
8	Yo podría renunciar a la empresa si fuera necesario, porque no tengo sentimientos de obligación con la gente que trabaja aquí.				
9	Esta empresa significa mucho para mí afectivamente.				
10	Le debo mucho a esta empresa				
11	Me siento "parte de la familia" de esta organización.				
12	Una de las pocas consecuencias negativas de renunciar a esta empresa, sería la dificultad de conseguir empleo en otro lugar.				
13	Mi supervisor me ofrece información oportuna e importante sobre mi desempeño en el trabajo.				
14	Mi supervisor me hace saber lo que espera obtener de mi trabajo.				
15	Aquí las relaciones entre el supervisor y el trabajador son buenas y de respeto.				
16	Los supervisores siempre consultan con nosotros antes de tomar una decisión importante.				
17	Por lo general mis ideas son tomadas en cuenta y se implementan en la solución de los problemas.				
18	En esta organización existen muy pocas posibilidades de ascenso.				
19	En esta organización se dan oportunidades para desarrollar las destrezas y habilidades personales.				

**Parte B, por favor indique:**

- **En General la comprensión de cada una de las afirmaciones fue:**
  - Buena [ ]
  - Regula [ ]
  - Con dificultad [ ]

**Recomendaciones:**

**ANEXO6. Organigrama.**



**ANEXO 7. Tablas.**

<b>Fecha encuesta</b>	<b>Nivel</b>	<b>Total</b>
dic-12	Base	16
	Supervisor – Gerente	24
<b>Dec-12 Total</b>		<b>40</b>
feb-13	Base	57
	Supervisor – Gerente	5
<b>Feb-13 Total</b>		<b>62</b>
<b>Grand Total</b>		<b>102</b>

Tabla # 1. Cantidad de personas encuestadas según la fecha de aplicación y el nivel de los miembros encuestados. Fuente: Bases de Datos SPSS (Clima Laboral Laminova – PB.sav y Clima Laboral Laminova – AG-GM.sav).

<b>Nivel</b>	<b>Sexo</b>	<b>Total</b>
Base	Femenino	15
	Masculino	56
	No contestó	2
<b>Base Total</b>		<b>73</b>
Supervisor - Gerente	Femenino	11
	Masculino	18
<b>Supervisor - Gerente Total</b>		<b>29</b>
<b>Grand Total</b>		<b>102</b>

Tabla # 2. Cantidad de personas encuestadas de acuerdo a su género. Fuente: Base de Datos SPSS (Clima Laboral Laminova – PB.sav y Clima Laboral Laminova – AG-GM.sav ).

<b>Nivel</b>	<b>Área</b>	<b>Total</b>
Base	Administrativo	19
	Calidad	3
	Manufactura	28
	Mercadeo	1
	Operaciones	22
<b>Base Total</b>		<b>73</b>
Supervisor - Gerente	Comité Gerencial	8
	Gerencia Media	6
	Supervisor	15
<b>Supervisor - Gerente Total</b>		<b>29</b>
Grand Total		102

Tabla # 3. Cantidad de personas encuestadas por según su estado civil. Fuente: Base de Datos SPSS (Clima Laboral Laminova – PB.sav y Clima Laboral Laminova – AG-GM.sav).

<b>Nivel</b>	<b>Área</b>	<b>Total</b>
Base	Administrativo	19
	Calidad	3
	Manufactura	28
	Mercadeo	1
	Operaciones	22
<b>Base Total</b>		<b>73</b>
Supervisor - Gerente	Comité Gerencial	8
	Gerencia Media	6
	Supervisor	15
<b>Supervisor - Gerente Total</b>		<b>29</b>
Grand Total		102

Tabla # 4. Cantidad de personas encuestadas por área administrativa. Fuente: Base de Datos SPSS (Clima Laboral Laminova – PB.sav).

<b>Antigüedad</b>	<b>Nivel Base</b>	<b>Supervisor – Gerente</b>	<b>Grand Total</b>
Entre 1 y 3 años	19	8	27
Entre 12 y 15 años	4	4	8
Entre 4 y 7 años	25	6	31
Entre 8 y 11 años	6		6
Más de 15 años		1	1
Menor a 1 año	18	5	23
No contestó	1	5	6
<b>Grand Total</b>	<b>73</b>	<b>29</b>	<b>102</b>

Tabla # 5. Rango de antigüedad en la muestra encuestada. Fuente: Base de Datos SPSS (Clima Laboral Laminova – PB.sav).

<b>Nivel de Instrucción</b>	<b>Nivel Base</b>	<b>Supervisor – Gerente</b>	<b>Grand Total</b>
Bachillerato completo	31	2	33
Bachillerato incompleto	14		14
Maestría completa		1	1
Maestría incompleta		4	4
Primaria	1		1
Universitario Completo	17	21	38
Universitario incompleto	10	1	11
<b>Grand Total</b>	<b>73</b>	<b>29</b>	<b>102</b>

Tabla # 6. Nivel de Instrucción de la muestra encuestada. Fuente: Base de Datos SPSS (Clima Laboral Laminova – PB.sav).

<b>Todo el personal de Laminova</b>	<b>Tiende al Acuerdo</b>	<b>Tiende al Desacuerdo</b>	<b>Sin Datos</b>
Promedio	59,52%	39,99%	0,49%

Tabla # 7. Tendencia promedio del acuerdo y desacuerdo con el clima laboral en todo el personal de Laminova. Fuente: Base de Datos SPSS (Clima Laboral Laminova – PB.sav).

<b>Personal Base en Laminova</b>	<b>Tiende al Acuerdo</b>	<b>Tiende al Desacuerdo</b>	<b>Sin Datos</b>
Promedio	59,30%	40,01%	0,68%

Tabla # 8. Tendencia promedio del acuerdo y desacuerdo con el clima laboral en el personal base.  
Fuente: Base de Datos SPSS (Clima Laboral Laminova – PB.sav).

<b>Dimensión</b>	<b>Tiende al Acuerdo</b>	<b>Tiende al Desacuerdo</b>	<b>Sin Datos</b>
Conflicto	35,7%	<b>63,0%</b>	1,3%
Estructura	45,2%	<b>54,8%</b>	
Recompensa	45,2%	<b>54,8%</b>	
Participación	43,8%	<b>54,8%</b>	1,4%
Riesgo	51,4%	48,6%	
Oportunidad de Desarrollo	53,4%	45,2%	1,4%
Apoyo	<b>60,3%</b>	39,7%	
Relaciones	<b>68,5%</b>	31,5%	
Responsabilidad	<b>72,6%</b>	27,4%	
Estilo del Supervisor	<b>75,3%</b>	23,3%	1,4%
Identificación	<b>77,8%</b>	21,7%	1,4%
Estándares	<b>82,9%</b>	15,7%	1,4%

Tabla # 9. Tendencias al acuerdo y al desacuerdo del personal base. Fuente: Base de Datos SPSS (Clima Laboral Laminova – PB.sav).

<b>Dominios y Reactivos</b>	<b>Acuerdos</b>	<b>Desa_ cuertos</b>	<b>Sin Tenden_ c ias</b>	<b>Sin Datos</b>
<b>ESTRUCTURA</b>				
Claridad en quien debe tomar decisiones	82,20%	16,40%		1,40%
Claridad en las tareas, autoridad y responsabilidades	83,60%	16,40%		0,00%
Acuerdo con la Burocracia existente	43,80%	52,10%		4,10%
La productividad NO falla x Org .y Plan.	26,00%	72,60%		1,40%
La burocracia NO bloquea la Ideas nuevas	31,50%	65,80%		2,70%
Percepción ante el Dominio de la Estructura	<b>45,20%</b>	<b>54,80%</b>	<b>0,00%</b>	<b>1,40%</b>
<b>RESPONSABILIDAD</b>				
Baja supervisión en el trabajo personal	84,90%	13,70%		1,40%
Autonomía del trabajo propio	78,10%	16,40%		5,50%
Iniciativa y Proactividad = Progreso Individual	50,70%	45,20%		4,10%
Solución de problemas por si mismos	54,80%	43,80%		1,40%
La personas asumen sus errores	42,50%	56,20%		1,40%
Responsabilidad por el trabajo propio	56,20%	39,70%		4,10%
Percepción ante el Dominio de Responsabilidad	<b>64,40%</b>	<b>19,20%</b>	<b>16,40%</b>	<b>1,40%</b>
<b>RECOMPENSA</b>				
Sistema de promoción Justo	32,90%	67,10%		0,00%
Cantidad de Reconocimiento > Críticas	60,30%	37,00%		2,70%
Se recompensa la Excelencia en el Desempeño	43,80%	56,20%		0,00%
Baja cantidad de críticas en la Organización	43,80%	56,20%		0,00%
Se recompensa la calidad	56,20%	43,80%		0,00%
Percepción ante el Dominio de la Recompensa	<b>45,20%</b>	<b>54,80%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>
<b>RIESGO</b>				
Seguridad y bajo riesgo produce Progreso	41,10%	57,50%		1,40%
Se toman riesgos oportunos para crecer	60,30%	38,40%		1,40%
Percepción ante el Dominio del Riesgo	<b>20,50%</b>	<b>17,80%</b>	<b>61,60%</b>	<b>0,00%</b>
<b>RELACIÓN</b>				0,00%
Hay ambiente de amistad en la organización	71,20%	26,00%		2,70%
El clima de trabajo es agradable y sin tensiones	60,30%	35,60%		4,10%
Facilidad del Conocimiento interpersonal	65,80%	32,90%		1,40%
Percepción ante el Dominio de las Relaciones	<b>68,50%</b>	<b>31,50%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>

Tabla # 10. Evaluación de los dominios y reactivos del clima laboral Laminova en el Personal Base. Fuente: Base de Datos SPSS (Clima Laboral Laminova – PB.sav)- Continúa.

<b>Dominios y Reactivos</b>	<b>Acuerdos</b>	<b>Desa- cuerdos</b>	<b>Sin Tenden- cias</b>	<b>Sin Datos</b>
<b>APOYO</b>				
La gente confía uno de otros	52,10%	47,90%		0,00%
Preocupación por el bienestar de las personas	50,70%	49,30%		0,00%
Apoyo de compañeros y del supervisor ante los retos	68,50%	30,10%		1,40%
Percepción ante el Dominio del Apoyo	<b>60,30%</b>	<b>39,70%</b>	<b>0,00%</b>	<b>1,40%</b>
<b>ESTANDARES</b>				
Metas de Desempeño Exigentes	80,80%	16,40%		2,70%
Exigencia de la gerencia hacia la calidad	82,20%	16,40%		1,40%
Exigencia de la gerencia x el rendimiento	72,60%	24,70%		2,70%
Progreso personal es más Relaciones que Productividad	54,80%	42,50%		2,70%
Percepción ante el Dominio de los Estándares	<b>72,60%</b>	<b>5,50%</b>	<b>20,50%</b>	<b>1,40%</b>
<b>IDENTIFICACIÓN Y COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN</b>				
Se Disfruta con el trabajo	75,30%	23,30%		1,40%
Trabajo Retador e interesante	71,20%	26,00%		2,70%
Permanencia x Necesidad económica y Deseo	50,70%	47,90%		1,40%
Felicidad personal x permanencia de por vida	52,10%	46,60%		1,40%
Permanencia x sentimiento de culpabilidad	60,30%	38,40%		1,40%
Permanencia x Lealtad	78,10%	17,80%		4,10%
Permanencia x obligación con el grupo	72,60%	21,90%		5,50%
Alta significación de la organización	78,10%	20,50%		1,40%
Sentimiento de deuda hacia a la organización	74,00%	23,30%		2,70%
Sentirse parte de la familia de la organización	74,00%	20,50%		5,50%
Renunciar es negativo x escasez de otras oportunidades	75,30%	19,20%	4,10%	1,40%
Percepción ante el Dominio Identificación	<b>75,30%</b>	<b>19,20%</b>	<b>4,10%</b>	<b>1,40%</b>
<b>CONFLICTO</b>				
NO hay problemas con discutir y/o expresar los desacuerdos	24,70%	74,00%		1,40%
Deseabilidad de opiniones francas, aún en desacuerdos	46,60%	49,30%		4,10%
Percepción ante el Dominio del Conflicto	<b>15,10%</b>	<b>42,50%</b>	<b>41,10%</b>	<b>1,40%</b>

Tabla # 10. Evaluación de los dominios y reactivos del clima laboral Laminova en el Personal Base. Fuente: Base de Datos SPSS (Clima Laboral Laminova – PB.sav)- Continúa.

<b>Dominios y Reactivos</b>	<b>Acuerdos</b>	<b>Desacuerdos</b>	<b>Sin Tendencias</b>	<b>Sin Datos</b>
<b>ESTILO DE SUPERVISIÓN</b>				
Retroalimentación del desempeño	61,60%	37,00%		1,40%
Expectativas del supervisor claras sobre su trabajo	69,90%	27,40%		2,70%
Respeto en la supervisión y trato agradable	93,20%	4,10%		2,70%
Percepción ante el Dominio Estilo del Supervisor	<b>75,30%</b>	<b>23,30%</b>	<b>0,00%</b>	<b>1,40%</b>
<b>PARTICIPACIÓN</b>				
El nivel superior nos delega algunas decisiones	23,30%	74,00%		2,70%
Supervisores consultan antes de tomar decisiones importantes	53,40%	45,20%		1,40%
Ideas del personal se reflejan en las decisiones	52,10%	46,60%		1,40%
Percepción ante el Dominio Participación	<b>43,80%</b>	<b>54,80%</b>	<b>0,00%</b>	<b>1,40%</b>
<b>ORGANIZACIÓN Y DESARROLLO</b>				
Existen posibilidades de ascenso	43,80%	53,40%		2,70%
Oportunidades de desarrollo de destrezas y habilidades	61,60%	37,00%		1,40%
Percepción ante el Dominio Oportunidad de Desarrollo	<b>31,50%</b>	<b>23,30%</b>	<b>43,80%</b>	<b>1,40%</b>

Tabla # 10.Evaluación de los dominios y reactivos del clima laboral Laminova en el Personal Base. Fuente: Base de Datos SPSS (Clima Laboral Laminova – PB.sav).

		Percepción ante el Dominio del Apoyo	Percepción ante el Dominio de las Relaciones	Percepción ante el Dominio del Conflicto	Percepción ante el Dominio de la Identificación	Percepción ante el Dominio Participación	Percepción ante el Dominio de la Recompensa	Percepción ante el Dominio Oportunidad de Desarrollo	Percepción ante el Dominio de Responsabilidad	Percepción ante el Dominio de los Estándares
Percepción ante el Dominio del Apoyo	Correlación de Pearson	1	,112	-,103	,227	,240*	,287*	,289*	-,261*	-,139
	Sig. (bilateral)		,344	,387	,054	,041	,014	,013	,026	,241
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73
Percepción ante el Dominio de las	Correlación de Pearson	,112	1	-,171	,269*	,096	,201	,224	,195	,164
	Sig. (bilateral)	,344		,147	,021	,419	,088	,057	,098	,166
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73
Percepción ante el Dominio del Conflicto	Correlación de Pearson	-,103	-,171	1	,119	,136	-,269*	-,013	,052	,117
	Sig. (bilateral)	,387	,147		,317	,251	,022	,914	,664	,323
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73
Percepción ante el Dominio de la	Correlación de Pearson	,227	,269*	,119	1	,325**	,230	,256*	,004	,103
	Sig. (bilateral)	,054	,021	,317		,005	,050	,029	,976	,388
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73
Percepción ante el Dominio Participación	Correlación de Pearson	,240*	,096	,136	,325**	1	,242*	,416**	-,113	-,051
	Sig. (bilateral)	,041	,419	,251	,005		,039	,000	,341	,666
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73
Percepción ante el Dominio de la	Correlación de Pearson	,287*	,201	-,269*	,230	,242*	1	,159	,079	-,136
	Sig. (bilateral)	,014	,088	,022	,050	,039		,179	,507	,252
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73
Percepción ante el Dominio Oportunidad	Correlación de Pearson	,289*	,224	-,013	,256*	,416**	,159	1	,047	,034
	Sig. (bilateral)	,013	,057	,914	,029	,000	,179		,690	,775
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73
Percepción ante el Dominio de Responsabili	Correlación de Pearson	-,261*	,195	,052	,004	-,113	,079	,047	1	,040
	Sig. (bilateral)	,026	,098	,664	,976	,341	,507	,690		,739
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73
Percepción ante el Dominio de los	Correlación de Pearson	-,139	,164	,117	,103	-,051	-,136	,034	,040	1
	Sig. (bilateral)	,241	,166	,323	,388	,666	,252	,775	,739	
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73

\*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral)\*\*. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Tabla # 11. Correlaciones Bilateral Pearson en los Dominios del Clima Laboral en el Personal Base de Laminova. Fuente: Base de Datos SPSS (Clima Laboral Laminova – PB.sav).

		NO hay problemas con discutir y/o expresar los desacuerdos	Deseabilidad de opiniones francas, aún en desacuerdos	Percepción ante el Dominio del Conflicto
NO hay problemas con discutir y/o expresar los desacuerdos	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	1  73	,203 ,086 73	,486** ,000 73
Deseabilidad de opiniones francas, aún en desacuerdos	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,203 ,086 73	1  73	,042 ,725 73
Percepción ante el Dominio del Conflicto	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,486** ,000 73	,042 ,725 73	1  73

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Tabla # 12. Correlaciones Bilateral Pearson en los reactivos del dominio “Conflictos” el Personal Base de Laminova. Fuente: Base de Datos SPSS (Clima Laboral Laminova – PB.sav).

		Claridad en quien debe tomar decisiones	Claridad en las tareas, autoridad y responsabilidades	Acuerdo con la Burocracia existente	La productividad NO falla x Org .y Plan.	burocracia NO bloquea la Ideas nuevas	Percepción ante el Dominio de la Estructura
Claridad en quien debe tomar decisiones	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	1  73	,112 ,347 73	-,077 ,518 73	,012 ,921 73	-,060 ,612 73	,068 ,568 73
Claridad en las tareas, autoridad y responsabilidades	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,112 ,347 73	1  73	-,048 ,685 73	,188 ,111 73	,168 ,155 73	,329** ,005 73
Acuerdo con la Burocracia existente	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	-,077 ,518 73	-,048 ,685 73	1  73	,250 ,033 73	,308** ,008 73	,469** ,000 73
La productividad NO falla x Org .y Plan.	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,012 ,921 73	,188 ,111 73	,250 ,033 73	1  73	,330** ,004 73	,543** ,000 73
La burocracia NO bloquea la Ideas nuevas	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	-,060 ,612 73	,168 ,155 73	,308** ,008 73	,330** ,004 73	1  73	,554** ,000 73
Percepción ante el Dominio de la Estructura	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,068 ,568 73	,329** ,005 73	,469** ,000 73	,543** ,000 73	,554** ,000 73	1  73

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).\* . La correlación es significante al nivel 0,05 (bilateral).

Tabla # 13. Correlaciones Bilateral (Pearson) en los reactivos del dominio “Estructura” en el Personal Base de Laminova. Fuente: Base de Datos SPSS (Clima Laboral Laminova – PB.sav).

		Sistema de promoción Justo	Cantidad de Reconocimiento > Críticas	Se recompensa la Excelencia en el Desempeño	Baja cantidad de críticas en la Organización	Se recompensa la calidad	Percepción ante el Dominio de la Recompensa
Sistema de promoción Justo	Correlación de Pearson	1	-,043	<b>,381**</b>	,146	,031	<b>,419**</b>
	Sig. (bilateral)		,718	,001	,219	,797	,000
	N	73	73	73	73	73	73
Cantidad de Reconocimiento > Críticas	Correlación de Pearson	-,043	1	,154	,207	,159	<b>,328**</b>
	Sig. (bilateral)	,718		,192	,080	,180	,005
	N	73	73	73	73	73	73
Se recompensa la Excelencia en el Desempeño	Correlación de Pearson	<b>,381**</b>	,154	1	<b>,332**</b>	<b>,280*</b>	<b>,806**</b>
	Sig. (bilateral)	,001	,192		,004	,017	,000
	N	73	73	73	73	73	73
Baja cantidad de críticas en la Organización	Correlación de Pearson	,146	,207	<b>,332**</b>	1	-,110	<b>,362**</b>
	Sig. (bilateral)	,219	,080	,004		,355	,002
	N	73	73	73	73	73	73
Se recompensa la calidad	Correlación de Pearson	,031	,159	<b>,280*</b>	-,110	1	<b>,414**</b>
	Sig. (bilateral)	,797	,180	,017	,355		,000
	N	73	73	73	73	73	73
Percepción ante el Dominio de la Recompensa	Correlación de Pearson	<b>,419**</b>	<b>,328**</b>	<b>,806**</b>	<b>,362**</b>	<b>,414**</b>	1
	Sig. (bilateral)	<b>,000</b>	,005	<b>,000</b>	,002	<b>,000</b>	
	N	73	73	73	73	73	73

Tabla # 14. Correlaciones Bilateral Pearson en los reactivos del dominio “Recompensa” en el Personal Base de Laminova. Fuente: Base de Datos SPSS (Clima Laboral Laminova – PB.sav).

		El nivel superior nos delega algunas decisiones	Supervisores consultan antes de tomar decisiones	Ideas del personal se reflejan en las decisiones	Percepción ante el Dominio Participación
El nivel superior nos delega algunas decisiones	Correlación de Pearson	1	,011	,025	,318**
	Sig. (bilateral)		,929	,832	,006
	N	73	73	73	73
Supervisores consultan antes de tomar decisiones importantes	Correlación de Pearson	,011	1	,276	,643**
	Sig. (bilateral)	,929		,018	,000
	N	73	73	73	73
Ideas del personal se reflejan en las decisiones	Correlación de Pearson	,025	,276	1	,664**
	Sig. (bilateral)	,832	,018		,000
	N	73	73	73	73
Percepción ante el Dominio Participación	Correlación de Pearson	,318**	,643**	,664**	1
	Sig. (bilateral)	,006	,000	,000	
	N	73	73	73	73

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).\* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Tabla # 15. Correlaciones Bilateral Pearson en los reactivos del dominio “Participación” en el Personal Base de Laminova. Fuente: Base de Datos SPSS (Clima Laboral Laminova – PB.sav).

#### Correlaciones

		La gente confía uno de otros	Preocupación por el bienestar del las personas	Apoyo de compañeros y del supervisor ante los retos	Percepción ante el Dominio del Apoyo
La gente confía uno de otros	Correlación de Pearson	1	-,069	,167	,566
	Sig. (bilateral)		,561	,158	,000
	N	73	73	73	73
Preocupación por el bienestar del las personas	Correlación de Pearson	-,069	1	-,134	,375
	Sig. (bilateral)	,561		,259	,001
	N	73	73	73	73
Apoyo de compañeros y del supervisor ante los retos	Correlación de Pearson	,167	-,134	1	,445
	Sig. (bilateral)	,158	,259		,000
	N	73	73	73	73
Percepción ante el Dominio del Apoyo	Correlación de Pearson	,566	,375	,445	1
	Sig. (bilateral)	,000	,001	,000	
	N	73	73	73	73

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Tabla # 16. Correlaciones Bilateral Pearson en los reactivos del dominio “Apoyo” en el Personal Base de Laminova. Fuente: Base de Datos SPSS (Clima Laboral Laminova – PB.sav).

**Correlaciones**

		Hay ambiente de amistad en la organización	El clima de trabajo es agradable y sin tensiones	Facilidad del Conocimiento interpersonal	Percepción ante el Dominio de las Relaciones
Hay ambiente de amistad en la organización	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	1  73	,397 ,001 73	,037 ,756 73	,589 ,000 73
El clima de trabajo es agradable y sin tensiones	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,397 ,001 73	1  73	,038 ,747 73	,527 ,000 73
Facilidad del Conocimiento interpersonal	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,037 ,756 73	,038 ,747 73	1  73	,404 ,000 73
Percepción ante el Dominio de las Relaciones	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,589 ,000 73	,527 ,000 73	,404 ,000 73	1  73

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Tabla # 17. Correlaciones Bilateral Pearson en los reactivos del dominio “Relaciones” en el Personal Base de Laminova. Fuente: Base de Datos SPSS (Clima Laboral Laminova – PB.sav).

		Retroalimentación del desempeño	Expectativas del supervisor claras sobre su trabajo	Respeto en la supervisión y trato agradable	Percepción ante el Dominio Estilo del Supervisor
Retroalimentación del desempeño	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	1  73	,529 ,000 73	,377 ,001 73	,746 ,000 73
Expectativas del supervisor claras sobre su trabajo	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,529 ,000 73	1  73	,401 ,000 73	,756 ,000 73
Respeto en la supervisión y trato agradable	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,377 ,001 73	,401 ,000 73	1  73	,445 ,000 73
Percepción ante el Dominio Estilo del Supervisor	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,746 ,000 73	,756 ,000 73	,445 ,000 73	1  73

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Tabla # 18. Correlaciones Bilateral Pearson en los reactivos del dominio “Estilo de Supervisión” en el Personal Base de Laminova. Fuente: Base de Datos SPSS (Clima Laboral Laminova – PB.sav).

		Permanencia x Necesidad económica y Deseo	Felicidad personal x permanencia de por vida	Permanencia x sentimiento de culpabilidad	Permanencia x Lealtad	Permanencia x obligación con el grupo	Alta significación de la organización	Sentimiento de deuda hacia a la organización	Sentirse parte de la familia de la organización	Percepción ante el Dominio de la Identificación
Permanencia x Necesidad económica y Deseo	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	1 ,157 73	-,167 ,157 73	,022 ,855 73	,020 ,867 73	-,083 ,483 73	,090 ,447 73	,112 ,344 73	-,007 ,956 73	-,040 ,735 73
Felicidad personal x permanencia de por vida	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	-,167 ,157 73	1 ,157 73	,399 ,000 73	,436 ,000 73	,135 ,254 73	,408 ,000 73	,292 ,012 73	,430 ,000 73	,542 ,000 73
Permanencia x sentimiento de culpabilidad	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,022 ,855 73	,399 ,000 73	1 ,000 73	,378 ,001 73	,138 ,243 73	,429 ,000 73	,313 ,007 73	,437 ,000 73	,438 ,000 73
Permanencia x Lealtad	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,020 ,867 73	,436 ,000 73	,378 ,001 73	1 ,000 73	,268 ,022 73	,364 ,002 73	,324 ,005 73	,470 ,000 73	,579 ,000 73
Permanencia x obligación con el grupo	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	-,083 ,483 73	,135 ,254 73	,138 ,243 73	,268 ,022 73	1 ,009 73	,303 ,009 73	,268 ,022 73	,463 ,000 73	,295 ,011 73
Alta significación de la organización	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,090 ,447 73	,408 ,000 73	,429 ,000 73	,364 ,002 73	,303 ,009 73	1 ,000 73	,558 ,000 73	,519 ,000 73	,721 ,000 73
Sentimiento de deuda hacia a la organización	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,112 ,344 73	,292 ,012 73	,313 ,007 73	,324 ,005 73	,268 ,022 73	,558 ,000 73	1 ,000 73	,345 ,003 73	,485 ,000 73
Sentirse parte de la familia de la organización	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	-,007 ,956 73	,430 ,000 73	,437 ,000 73	,470 ,000 73	,463 ,000 73	,519 ,000 73	,345 ,003 73	1 ,000 73	,569 ,000 73
Percepción ante el Dominio de la Identificación	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	-,040 ,735 73	,542 ,000 73	,438 ,000 73	,579 ,000 73	,295 ,011 73	,721 ,000 73	,485 ,000 73	,569 ,000 73	1 73

a. No se puede calcular porque al menos una variable es constante.

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

\* . La correlación es significante al nivel 0,05 (bilateral).

Tabla # 19. Correlaciones Bilateral Pearson en los reactivos del dominio “Identificación y Compromiso Organizacional” en el Personal Base de Laminova. Fuente: Base de Datos SPSS (Clima Laboral Laminova – PB.sav).

Dominios	Tendencia	Área									
		Administración		Manufactura		Operaciones		Mercadeo		Calidad	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Estructura	Acuerdo	6	31,6%	11	39,3%	13	59,1%	1	100,0%	2	66,7%
	Desacuerdo	13	<b>68,4%</b>	17	<b>60,7%</b>	9	40,9%	0	,0%	1	33,3%
Responsabilidad	Acuerdo	13	68,4%	19	67,9%	12	54,5%	1	100,0%	2	66,7%
	Desacuerdo	5	26,3%	4	14,3%	5	22,7%	0	,0%	0	,0%
	Sin tendencia	1	5,3%	5	17,9%	5	22,7%	0	,0%	1	33,3%
Recompensa	Acuerdo	8	42,1%	12	42,9%	12	54,5%	1	100,0%	0	,0%
	Desacuerdo	11	<b>57,9%</b>	16	<b>57,1%</b>	10	45,5%	0	,0%	3	<b>100,0%</b>
Riesgo	Acuerdo	7	36,8%	3	10,7%	5	22,7%	0	,0%	0	,0%
	Desacuerdo	2	10,5%	4	14,3%	6	27,3%	0	,0%	1	33,3%
	Sin tendencia	10	52,6%	21	75,0%	11	50,0%	1	100,0%	2	66,7%
Relaciones	Acuerdo	8	42,1%	20	71,4%	19	86,4%	1	100,0%	2	66,7%
	Desacuerdo	11	<b>57,9%</b>	8	28,6%	3	13,6%	0	,0%	1	33,3%
Apoyo	Acuerdo	8	42,1%	18	64,3%	16	72,7%	1	100,0%	1	33,3%
	Desacuerdo	11	<b>57,9%</b>	10	35,7%	6	27,3%	0	,0%	2	<b>66,7%</b>
Estándares	Sin Datos	0	,0%	1	3,6%	0	,0%	0	,0%	0	,0%
	Acuerdo	16	84,2%	19	67,9%	14	63,6%	1	100,0%	3	100,0%
	Desacuerdo	0	,0%	3	10,7%	1	4,5%	0	,0%	0	,0%
	Sin tendencia	3	15,8%	5	17,9%	7	31,8%	0	,0%	0	,0%
Conflicto	Sin Datos	0	,0%	1	3,6%	0	,0%	0	,0%	0	,0%
	Acuerdo	3	15,8%	5	17,9%	2	9,1%	0	,0%	1	33,3%
	Desacuerdo	9	<b>47,4%</b>	14	<b>50,0%</b>	7	<b>31,8%</b>	1	<b>100,0%</b>	0	,0%
	Sin tendencia	7	36,8%	8	28,6%	13	59,1%	0	,0%	2	66,7%
Identificación	Sin Datos	0	,0%	1	3,6%	0	,0%	0	,0%	0	,0%
	Acuerdo	11	57,9%	22	78,6%	18	81,8%	1	100,0%	3	100,0%
	Desacuerdo	7	36,8%	5	17,9%	2	9,1%	0	,0%	0	,0%
	Sin tendencia	1	5,3%	0	,0%	2	9,1%	0	,0%	0	,0%
Estilo Supervisor	Sin Datos	0	,0%	1	3,6%	0	,0%	0	,0%	0	,0%
	Acuerdo	16	84,2%	19	67,9%	17	77,3%	0	,0%	3	100,0%
	Desacuerdo	3	15,8%	8	28,6%	5	22,7%	1	100,0%	0	,0%
Participación	Sin Datos	0	,0%	1	3,6%	0	,0%	0	,0%	0	,0%
	Acuerdo	5	26,3%	14	50,0%	11	50,0%	0	,0%	2	66,7%
	Desacuerdo	14	<b>73,7%</b>	13	<b>46,4%</b>	11	<b>50,0%</b>	1	100,0%	1	33,3%
Oportunidad de Desarrollo	Sin Datos	0	,0%	1	3,6%	0	,0%	0	,0%	0	,0%
	Acuerdo	4	21,1%	8	28,6%	9	40,9%	0	,0%	2	66,7%
	Desacuerdo	5	26,3%	7	25,0%	4	18,2%	0	,0%	1	33,3%
	Sin tendencia	10	52,6%	12	42,9%	9	40,9%	1	100,0%	0	,0%

Tabla # 21. Evaluación de los Dominios del Clima Organizacional de Laminova en el Personal Base, distribuido por área Administrativa. Fuente: Base de Datos SPSS (Clima Laboral Laminova – PB.sav).

<b>Nivel supervisor y gerencial</b>	<b>Tiende al Acuerdo</b>	<b>Tiende al Desacuerdo</b>
Promedio	60,06%	39,94%

Tabla # 22. Tendencias promedio en el acuerdo y desacuerdo con el clima laboral en el personal supervisor y gerencial. Fuente: Base de Datos SPSS (Clima Laboral Laminova – AG-GM.sav).

	Miembro del Comité	Reporte Directo al Comité	Supervisión Media
Acuerdo	65,63%	55,56%	58,89%
Desacuerdo	34,38%	44,44%	41,11%

Tabla # 23. Tendencia Promedio de acuerdos y desacuerdos con el clima laboral en el personal supervisor / Gerencial, distribuido por área Nivel Gerencial. Fuente: Base de Datos SPSS (Clima Laboral Laminova – PB.sav).

<b>Dimensiones evaluadas en el personal de Gerencia / Supervisores</b>	<b>Tiende al Acuerdo</b>	<b>Tiende al Desacuerdo</b>
Recompensa	34,50	65,50
Oportunidad de Desarrollo	37,90	62,10
Conflicto	43,10	56,90
Relaciones	55,15	44,85
Estructura	55,20	44,80
Participación	62,10	37,90
Responsabilidad	62,10	37,90
Riesgo	65,50	34,50
Estilo del Supervisor	65,50	34,50
Apoyo	69,00	31,00
Estándares	79,35	20,65
Identificación	91,40	8,60

Tabla # 24. Consolidado de las Tendencias al “acuerdo” y al “desacuerdo” del personal Gerencial / Supervisor con el Clima Organizacional en Laminova. Fuente: Base de Datos SPSS (Clima Laboral Laminova – AG-GM.sav).

		Percepción ante el Dominio del Apoyo	Percepción ante el Dominio de las Relaciones	Percepción ante el Dominio del Conflicto	Percepción ante el Dominio de Responsabilidad	Percepción ante el Dominio de la Identificación	Percepción ante el Dominio de la Recompensa	Percepción ante el Dominio de los Estándares	Percepción ante el Dominio de la Participación	Percepción ante el Dominio Oportunidad de Desarrollo
Percepción ante el Dominio del Apoyo	Correlación de Pearson	1	,284	-,127	,128	-,008	,135	,131	,619**	,166
	Sig. (bilateral)		,135	,512	,507	,969	,484	,499	,000	,391
	N	29	29	29	29	29	29	29	29	29
Percepción ante el Dominio de las Relaciones	Correlación de Pearson	,284	1	,171	,244	-,004	,096	-,130	,244	,124
	Sig. (bilateral)	,135		,376	,202	,985	,621	,500	,202	,523
	N	29	29	29	29	29	29	29	29	29
Percepción ante el Dominio del Conflicto	Correlación de Pearson	-,127	,171	1	,136	,149	-,082	-,222	,044	,231
	Sig. (bilateral)	,512	,376		,482	,442	,672	,247	,820	,229
	N	29	29	29	29	29	29	29	29	29
Percepción ante el Dominio de Responsabilidad	Correlación de Pearson	,128	,244	,136	1	,079	,333	,289	,268	,025
	Sig. (bilateral)	,507	,202	,482		,683	,077	,129	,160	,897
	N	29	29	29	29	29	29	29	29	29
Percepción ante el Dominio de la Identificación	Correlación de Pearson	-,008	-,004	,149	,079	1	,083	-,007	-,085	,249
	Sig. (bilateral)	,969	,985	,442	,683		,667	,972	,662	,193
	N	29	29	29	29	29	29	29	29	29
Percepción ante el Dominio de la Recompensa	Correlación de Pearson	,135	,096	-,082	,333	,083	1	-,063	-,078	,489**
	Sig. (bilateral)	,484	,621	,672	,077	,667		,744	,688	,007
	N	29	29	29	29	29	29	29	29	29
Percepción ante el Dominio de los Estándares	Correlación de Pearson	,131	-,130	-,222	,289	-,007	-,063	1	,202	,060
	Sig. (bilateral)	,499	,500	,247	,129	,972	,744		,294	,757
	N	29	29	29	29	29	29	29	29	29
Percepción ante el Dominio de la Participación	Correlación de Pearson	,619**	,244	,044	,268	-,085	-,078	,202	1	,172
	Sig. (bilateral)	,000	,202	,820	,160	,662	,688	,294		,373
	N	29	29	29	29	29	29	29	29	29
Percepción ante el Dominio Oportunidad de Desarrollo	Correlación de Pearson	,166	,124	,231	,025	,249	,489**	,060	,172	1
	Sig. (bilateral)	,391	,523	,229	,897	,193	,007	,757	,373	
	N	29	29	29	29	29	29	29	29	29

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Tabla # 25. Correlaciones Bilateral Pearson en los Dominios del Clima Laboral en el Gerencial / Supervisor de Laminova. Fuente: Base de Datos SPSS (Clima Laboral Laminova – AG-GM.sav).

<b>Dominios y Reactivos</b>	<b>Acuerdos</b>	<b>Desacuerdos</b>	<b>Sin Tendencias</b>	<b>Sin Datos</b>
<b>ESTRUCTURA</b>				
Claridad de la línea de mando	86,21%	10,34%		3,45%
La burocracia NO bloquea la Ideas nuevas	55,17%	44,83%		0,00%
La productividad NO falla x Org .y Plan.	34,48%	65,52%		0,00%
Acuerdo con la Burocracia existente	48,28%	51,72%		0,00%
Claridad en las tareas, autoridad y responsabilidades	79,31%	20,69%		0,00%
Claridad en quien debe tomar decisiones	41,38%	51,72%		6,90%
Percepción ante el Dominio de la Estructura	<b>55,17%</b>	<b>44,83%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>
<b>RESPONSABILIDAD</b>				
Responsabilidad por el trabajo propio	51,72%	48,28%		0,00%
La personas asumen sus errores	31,03%	68,97%		0,00%
Solución de problemas por si mismos	41,38%	58,62%		0,00%
Iniciativa y Proactividad = Progreso Individual	65,52%	34,48%		0,00%
Autonomía del trabajo propio	86,21%	13,79%		0,00%
Baja supervisión en el trabajo personal	82,76%	13,79%		3,45%
Percepción ante el Dominio de Responsabilidad	<b>62,07%</b>	<b>37,93%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>
<b>RECOMPENSA</b>				
No se castigan los errores	65,52%	34,48%		0,00%
Se recompensa la calidad	34,48%	65,52%		0,00%
Baja cantidad de críticas en la Organización	37,93%	62,07%		0,00%
Se recompensa la Excelencia en el Desempeño	41,38%	58,62%		0,00%
Cantidad de Reconocimiento > Críticas	34,48%	65,52%		0,00%
Sistema de promoción Justo	34,48%	65,52%		0,00%
Percepción ante el Dominio de la Recompensa	<b>20,69%</b>	<b>51,72%</b>	<b>27,59%</b>	<b>0,00%</b>
<b>RIESGO</b>				
Se toma grandes riesgos para competir	58,62%	41,38%		0,00%
Se corren Riesgos x Nuevas ideas	72,41%	27,59%		0,00%
Decisiones cuidadosas produce Máxima efectividad	34,48%	65,52%		0,00%
Se toman riesgos oportunos para crecer	75,86%	24,14%		0,00%
Seguridad y bajo riesgo produce Progreso	41,38%	58,62%		0,00%
Percepción ante el Dominio del Riesgo	<b>65,52%</b>	<b>34,48%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>
<b>RELACIÓN</b>				
Calidez y Cercanía de las relaciones interpersonales	62,07%	37,93%		0,00%
Facilidad del Conocimiento interpersonal	62,07%	37,93%		0,00%
El clima de trabajo es agradable y sin tensiones	55,17%	44,83%		0,00%
Hay ambiente de amistad en la organización	51,72%	48,28%		0,00%
Percepción ante el Dominio de las Relaciones	<b>44,83%</b>	<b>34,48%</b>	<b>20,69%</b>	<b>0,00%</b>

Tabla # 26. Evaluación de los dominios y reactivos del clima laboral Laminova en el nivel Gerencial y Supervisor. Fuente: Base de Datos SPSS (Clima Laboral Laminova – AG-GM.sav).

<b>Dominios y Reactivos</b>	<b>Aciertos</b>	<b>Desaciertos</b>	<b>Sin Tendencias</b>	<b>Sin Datos</b>
<b>APOYO</b>				
Apoyo de compañeros y del supervisor ante los retos	89,66%	10,34%		0,00%
Preocupación por el bienestar del las personas	58,62%	41,38%		0,00%
La gente confía uno de otros	51,72%	48,28%		0,00%
Se recibe apoyo del supervisor antes el error	68,97%	27,59%		3,45%
Percepción ante el Dominio del Apoyo	<b>62,07%</b>	<b>24,14%</b>	<b>13,79%</b>	<b>0,00%</b>
<b>ESTANDARES</b>				
Hay orgullo por el desempeño propio	48,28%	51,72%		0,00%
Progreso personal es más Relaciones que Productividad	72,41%	27,59%		0,00%
Felicidad del personal = Mayor productividad	55,17%	37,93%		0,00%
Exigencia de la gerencia x el rendimiento	72,41%	27,59%		37,93%
Exigencia de la gerencia hacia la calidad	86,21%	13,79%		27,59%
Metas de Desempeño Exigentes	72,41%	27,59%		13,79%
Percepción ante el Dominio de los Estándares	<b>68,97%</b>	<b>10,34%</b>	<b>20,69%</b>	<b>0,00%</b>
<b>IDENTIFICACIÓN Y COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN</b>				
Trabajo Retador e interesante	82,76%	17,24%		0,00%
Trabajo crítico e importante	96,55%	3,45%		0,00%
Unión afectiva con la Organización	72,41%	27,59%		0,00%
Imposibilidad para renunciar a la organización	65,52%	34,48%		0,00%
Renunciar es negativo x escasez de otras oportunidades	37,93%	62,07%		0,00%
Sientirse parte de la familia de la organización	72,41%	27,59%		0,00%
Sentimiento de deuda hacia a la organización	86,21%	13,79%		0,00%
Alta significación de la organización	75,86%	24,14%		0,00%
Permanencia x obligación con el grupo	51,72%	48,28%		0,00%
Siento obligación a permanecer en la organización	86,21%	13,79%		0,00%
Apropiación de los problemas de la organización	89,66%	10,34%		0,00%
Permanencia x Lealtad	96,55%	0,00%		3,45%
Permanencia x sentimiento de culpabilidad	41,38%	58,62%		0,00%
Felicidad personal x permanencia de por vida	51,72%	48,28%		0,00%
Permanencia x escasez de otras oportunidades	20,69%	75,86%		3,45%
Permanencia x Necesidad económica y Deseo	89,66%	10,34%		0,00%
Imposibilidad de renuncia x factores personales	62,07%	37,93%		0,00%
Sería un acto inmoral si renunciara en este momento	55,17%	44,83%		0,00%
Unión afectiva con la Organización	72,41%	27,59%	0,00%	0,00%
Percepción ante el Dominio Identificación	<b>89,66%</b>	<b>6,90%</b>	<b>3,45%</b>	<b>0,00%</b>

Tabla # 26. Evaluación de los dominios y reactivos del clima laboral Laminova en el nivel Gerencial y Supervisor. Fuente: Base de Datos SPSS (Clima Laboral Laminova – AG-GM.sav) (Continuación).

<b>Dominios y Reactivos</b>	<b>Acuerdos</b>	<b>Desa- cuerdos</b>	<b>Sin Tenden- cias</b>	<b>Sin Datos</b>
<b>CONFLICTO</b>				
NO desacuerdos, Si decisiones rápidas (Reuniones)	58,62%	41,38%		0,00%
Deseabilidad de opiniones francas, aún en desacuerdos	62,07%	37,93%		0,00%
Conflicto entre unidades es saludable (Gerencia)	41,38%	58,62%		0,00%
NO hay problemas con discutir y/o expresar los desacuerdos	31,03%	68,97%		0,00%
Percepción ante el Dominio del Conflicto	<b>24,14%</b>	<b>37,93%</b>	<b>37,93%</b>	<b>0,00%</b>
<b>ESTILO DE SUPERVISIÓN</b>				
Respeto en la supervisión y trato agradable	82,76%	17,24%		0,00%
Expectativas del supervisor claras sobre su trabajo	68,97%	27,59%		3,45%
Retroalimentación del desempeño	62,07%	37,93%		0,00%
Percepción ante el Dominio Estilo del Supervisor	<b>65,52%</b>	<b>34,48%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>
<b>PARTICIPACIÓN</b>				
Ideas del personal se reflejan en las decisiones	79,31%	20,69%		0,00%
Supervisores consultan antes de tomar decisiones importantes	48,28%	51,72%		0,00%
El nivel superior nos delega algunas decisiones	37,93%	62,07%		0,00%
Percepción ante el Dominio Participación	<b>62,07%</b>	<b>37,93%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>
<b>ORGANIZACIÓN Y DESARROLLO</b>				
Oportunidades de desarrollo de destrezas y habilidades	51,72%	48,28%		0,00%
Existen posibilidades de ascenso	31,03%	68,97%		0,00%
Preocupación constante x Capacitación y perfeccionamiento	34,48%	65,52%		0,00%
Percepción ante el Dominio Oportunidad de Desarrollo	<b>37,93%</b>	<b>62,07%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>

Tabla # 26. Evaluación de los dominios y reactivos del clima laboral Laminova en el nivel Gerencial y Supervisor. Fuente: Base de Datos SPSS (Clima Laboral Laminova – AG-GM.sav) (Continuación).

**Correlaciones**

		Preocupación constante x Capacitación y perfeccionamiento	Existen posibilidades de ascenso	Oportunidades de desarrollo de destrezas y habilidades	Percepción ante el Dominio Oportunidad de Desarrollo
Preocupación constante x Capacitación y perfeccionamiento	Correlación de Pearson	1	,141	,411	,629
	Sig. (bilateral)		,467	,027	,000
	N	29	29	29	29
Existen posibilidades de ascenso	Correlación de Pearson	,141	1	,350	,551**
	Sig. (bilateral)	,467		,063	,002
	N	29	29	29	29
Oportunidades de desarrollo de destrezas y habilidades	Correlación de Pearson	,411*	,350	1	,755
	Sig. (bilateral)	,027	,063		,000
	N	29	29	29	29
Percepción ante el Dominio Oportunidad de Desarrollo	Correlación de Pearson	,629**	,551**	,755**	1
	Sig. (bilateral)	,000	,002	,000	
	N	29	29	29	29

\*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

\*\*. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Tabla # 27. Correlaciones Bilateral Pearson en los reactivos del dominio “Oportunidad de Desarrollo” en el Personal Gerencial / Supervisor de Laminova. Fuente: Base de Datos SPSS (Clima Laboral Laminova – AG-GM.sav).

		Sistema de promoción Justo	Cantidad de Reconocimiento > Críticas	recompensa la Excelencia en el Desempeño	Baja cantidad de críticas en la Organización	Se recompensa a la calidad	No se castigan los errores	ante el Dominio de la Recompensa
Sistema de promoción Justo	Correlación de Pearson	1	,084	,127	,031	-,068	,068	,282
	Sig. (bilateral)		,664	,512	,873	,724	,724	,138
	N	29	29	29	29	29	29	29
Cantidad de Reconocimiento > Críticas	Correlación de Pearson	,084	1	-,020	,031	,237	-,084	,282
	Sig. (bilateral)	,664		,917	,873	,216	,664	,138
	N	29	29	29	29	29	29	29
Se recompensa la Excelencia en el Desempeño	Correlación de Pearson	,127	-,020	1	,353	,274	,020	,185
	Sig. (bilateral)	,512	,917		,060	,150	,917	,336
	N	29	29	29	29	29	29	29
Baja cantidad de críticas en la Organización	Correlación de Pearson	,031	,031	,353	1	,479**	,268	,078
	Sig. (bilateral)	,873	,873	,060		,008	,160	,688
	N	29	29	29	29	29	29	29
Se recompensa la calidad	Correlación de Pearson	-,068	,237	,274	,479**	1	,374*	,072
	Sig. (bilateral)	,724	,216	,150	,008		,046	,709
	N	29	29	29	29	29	29	29
No se castigan los errores	Correlación de Pearson	,068	-,084	,020	,268	,374*	1	,137
	Sig. (bilateral)	,724	,664	,917	,160	,046		,477
	N	29	29	29	29	29	29	29
Percepción ante el Dominio de la Recompensa	Correlación de Pearson	,282	,282	,185	,078	,072	,137	1
	Sig. (bilateral)	,138	,138	,336	,688	,709	,477	
	N	29	29	29	29	29	29	29

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral). \* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Tabla # 28. Correlaciones Bilateral Pearson en los reactivos del dominio “Recompensas” en el Personal Gerencial / Supervisor de Laminova. Fuente: Base de Datos SPSS (Clima Laboral Laminova – AG-GM.sav).

		Tipo de Empleado					
		Miembro del Comité		Reporte Directo		Supervisión Media	
		Recuento	% del N de la columna	Recuento	de la columna	Recuento	% del N de la columna
Percepción del Dominio de la Estructura	Tiende al Acuerdo	4	50,0%	3	50,0%	9	60,0%
	Tiende al Desacuerdo	4	50,0%	3	50,0%	6	40,0%
	No se Observa	0	,0%	0	,0%	0	,0%
Percepción del Dominio de la Responsabilidad	Tiende al Acuerdo	7	87,5%	4	66,7%	7	46,7%
	Tiende al Desacuerdo	1	12,5%	2	33,3%	8	53,3%
	No se Observa	0	,0%	0	,0%	0	,0%
Percepción del Dominio de la Recompensa	Tiende al Acuerdo	2	25,0%	2	33,3%	2	13,3%
	Tiende al Desacuerdo	5	62,5%	3	50,0%	7	46,7%
	No se Observa	1	12,5%	1	16,7%	6	40,0%
Percepción del Dominio del Riesgo	Tiende al Acuerdo	6	75,0%	4	66,7%	9	60,0%
	Tiende al Desacuerdo	2	25,0%	2	33,3%	6	40,0%
	No se Observa	0	,0%	0	,0%	0	,0%
Percepción del Dominio de la Relaciones	Tiende al Acuerdo	4	50,0%	2	33,3%	7	46,7%
	Tiende al Desacuerdo	4	50,0%	1	16,7%	5	33,3%
	No se Observa	0	,0%	3	50,0%	3	20,0%
Percepción del Dominio del Apoyo (General)	Tiende al Acuerdo	6	75,0%	4	66,7%	8	53,3%
	Tiende al Desacuerdo	1	12,5%	1	16,7%	5	33,3%
	No se Observa	1	12,5%	1	16,7%	2	13,3%
Percepción del Dominio de los Estandares	Tiende al Acuerdo	6	75,0%	5	83,3%	9	60,0%
	Tiende al Desacuerdo	0	,0%	0	,0%	3	20,0%
	No se Observa	2	25,0%	1	16,7%	3	20,0%
Percepción del Dominio del Conflicto	Tiende al Acuerdo	3	37,5%	1	16,7%	3	20,0%
	Tiende al Desacuerdo	2	25,0%	3	50,0%	6	40,0%
	No se Observa	3	37,5%	2	33,3%	6	40,0%
Percepción del Dominio de la Identificación	Tiende al Acuerdo	7	87,5%	5	83,3%	14	93,3%
	Tiende al Desacuerdo	0	,0%	1	16,7%	1	6,7%
	No se Observa	1	12,5%	0	,0%	0	,0%
Percepción del Dominio del Estilo del Supervisor (General)	Tiende al Acuerdo	5	62,5%	3	50,0%	11	73,3%
	Tiende al Desacuerdo	3	37,5%	3	50,0%	4	26,7%
	No se Observa	0	,0%	0	,0%	0	,0%
Percepción del Dominio de la Participación	Tiende al Acuerdo	5	62,5%	2	33,3%	11	73,3%
	Tiende al Desacuerdo	3	37,5%	4	66,7%	4	26,7%
	No se Observa	0	,0%	0	,0%	0	,0%
Percepción del Dominio Oportunidad de Desarrollo	Tiende al Acuerdo	4	50,0%	1	16,7%	6	40,0%
	Tiende al Desacuerdo	4	<b>50,0%</b>	5	<b>83,3%</b>	9	<b>60,0%</b>
	No se Observa	0	,0%	0	,0%	0	,0%
	Tendencia						

Tabla # 29. Evaluación de los Dominios del Clima Organizacional de Laminova en el Personal Gerencial / Supervisor, distribuido por área Administrativa. Fuente: Base de Datos SPSS (Clima Laboral Laminova – AG-GM.sav).

Correlaciones						
		Hay ambiente de amistad en la organización	El clima de trabajo es agradable y sin tensiones	Facilidad del Conocimiento interpersonal	Calidez y Cercanía de las relaciones interpersonales	n ante el Dominio de las Relaciones
Hay ambiente de amistad en la organización	Correlación de	1	<b>,517**</b>	,098	,383*	,391*
	Sig. (bilateral)		<b>,004</b>	,613	,041	,036
	N	29	29	29	29	29
El clima de trabajo es agradable y sin tensiones	Correlación de	<b>,517**</b>	1	,153	,296	<b>,551**</b>
	Sig. (bilateral)	<b>,004</b>		,429	,119	,002
	N	29	29	29	29	29
Facilidad del Conocimiento interpersonal	Correlación de	,098	,153	1	<b>,561**</b>	,428*
	Sig. (bilateral)	,613	,429		,002	,020
	N	29	29	29	29	29
Calidez y Cercanía de las relaciones interpersonales	Correlación de	<b>,383*</b>	,296	<b>,561**</b>	1	,428*
	Sig. (bilateral)	<b>,041</b>	,119	<b>,002</b>		,020
	N	29	29	29	29	29
Percepción ante el Dominio de las Relaciones	Correlación de	<b>,391*</b>	<b>,551**</b>	<b>,428*</b>	<b>,428*</b>	1
	Sig. (bilateral)	<b>,036</b>	<b>,002</b>	<b>,020</b>	<b>,020</b>	
	N	29	29	29	29	29

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).\* . La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Tabla # 30. Correlaciones Bilateral Pearson en los reactivos del dominio “Relaciones” en el Personal Gerencial / Supervisor de Laminova. Fuente: Base de Datos SPSS (Clima Laboral Laminova – AG-GM.sav).

	Administración	Manufactura	Operaciones	Calidad
Acuerdo	53,10%	58,20%	65,00%	65,30%
Desacuerdo	46,90%	40,00%	35,00%	34,70%

Tabla # 31. Tendencia Promedio de aceptación o rechazo del clima laboral en Laminova distribuido por área administrativa en el personal base. Fuente: Base de Datos SPSS (Clima Laboral Laminova – PB.sav).

Reporte General de Dominios y Reactivos para el personal Gerencial y Supervisor en Laminova distribuido por Nivel Jerarquico				
		Tipo de Empleado		
		Miembro del Comité	Reporte Directo	Supervisión Media
<b>Percepción ante el Dominio de la Recompensa</b>	Sin Datos	0,0%	0,0%	0,0%
	Tiende al Acuerdo	25,0%	33,3%	13,3%
	Tiende al Desacuerdo	62,5%	50,0%	46,7%
	No se Observa Tendencia	12,5%	16,7%	40,0%
No se castigan los errores	Sin Datos	0,0%	0,0%	0,0%
	Tiende al Acuerdo	87,5%	66,7%	53,3%
	Tiende al Desacuerdo	12,5%	33,3%	46,7%
Se recompensa la calidad	Sin Datos	0,0%	0,0%	0,0%
	Tiende al Acuerdo	25,0%	16,7%	46,7%
	Tiende al Desacuerdo	75,0%	83,3%	53,3%
Baja cantidad de críticas en la Organización	Sin Datos	0,0%	0,0%	0,0%
	Tiende al Acuerdo	37,5%	33,3%	40,0%
	Tiende al Desacuerdo	62,5%	66,7%	60,0%
Se recompensa la Excelencia en el Desempeño	Sin Datos	0,0%	0,0%	0,0%
	Tiende al Acuerdo	62,5%	33,3%	33,3%
	Tiende al Desacuerdo	37,5%	66,7%	66,7%
Cantidad de Reconocimiento > Críticas	Sin Datos	0,0%	0,0%	0,0%
	Tiende al Acuerdo	12,5%	50,0%	40,0%
	Tiende al Desacuerdo	87,5%	50,0%	60,0%
Sistema de promoción Justo	Sin Datos	0,0%	0,0%	0,0%
	Tiende al Acuerdo	37,5%	50,0%	26,7%
	Tiende al Desacuerdo	62,5%	50,0%	73,3%
<b>Percepción ante el Dominio del Conflicto</b>	Sin Datos	0,0%	0,0%	0,0%
	Tiende al Acuerdo	37,5%	16,7%	20,0%
	Tiende al Desacuerdo	25,0%	50,0%	40,0%
	No se Observa Tendencia	37,5%	33,3%	40,0%
NO desacuerdos, Si decisiones rápidas (Reuniones)	Sin Datos	0,0%	0,0%	0,0%
	Tiende al Acuerdo	75,0%	50,0%	53,3%
	Tiende al Desacuerdo	25,0%	50,0%	46,7%
Deseabilidad de opiniones francas, aún en desacuerdos	Sin Datos	0,0%	0,0%	0,0%
	Tiende al Acuerdo	87,5%	66,7%	46,7%
	Tiende al Desacuerdo	12,5%	33,3%	53,3%
Conflicto entre unidades es saludable (Gerencia)	Sin Datos	0,0%	0,0%	0,0%
	Tiende al Acuerdo	25,0%	50,0%	46,7%
	Tiende al Desacuerdo	75,0%	50,0%	53,3%
NO hay problemas con discutir y/o expresar los desacuerdos	Sin Datos	0,0%	0,0%	0,0%
	Tiende al Acuerdo	25,0%	16,7%	40,0%
	Tiende al Desacuerdo	75,0%	83,3%	60,0%

Tabla # 32. Evaluación de los dominios y reactivos del clima laboral Laminova con “evaluación negativa” en el nivel Gerencial y Supervisor, distribuido por Nivel Jerarquico. Fuente: Base de Datos SPSS (Clima Laboral Laminova – AG-GM.sav).

Reporte General de Dominios y Reactivos para el personal Gerencial y Supervisor en Laminova distribuido por Nivel Jerarquico				
		Tipo de Empleado		
		Miembro del Comité	Reporte Directo	Supervisión Media
<b>Percepción ante el Dominio de la Participación</b>	Sin Datos	0,0%	0,0%	0,0%
	Tiende al Acuerdo	62,5%	33,3%	73,3%
	Tiende al Desacuerdo	37,5%	66,7%	26,7%
	No se Observa Tendencia	0,0%	0,0%	0,0%
Ideas del personal se reflejan en las decisiones	Sin Datos	0,0%	0,0%	0,0%
	Tiende al Acuerdo	87,5%	50,0%	86,7%
	Tiende al Desacuerdo	12,5%	50,0%	13,3%
Supervisores consultan antes de tomar decisiones importantes	Sin Datos	0,0%	0,0%	0,0%
	Tiende al Acuerdo	37,5%	50,0%	53,3%
	Tiende al Desacuerdo	62,5%	50,0%	46,7%
El nivel superior nos delega algunas decisiones	Sin Datos	0,0%	0,0%	0,0%
	Tiende al Acuerdo	50,0%	0,0%	46,7%
	Tiende al Desacuerdo	50,0%	100,0%	53,3%
<b>Percepción ante el Dominio Oportunidad de Desarrollo</b>	Sin Datos	0,0%	0,0%	0,0%
	Tiende al Acuerdo	50,0%	16,7%	40,0%
	Tiende al Desacuerdo	50,0%	83,3%	60,0%
	No se Observa Tendencia	0,0%	0,0%	0,0%
Oportunidades de desarrollo de destrezas y habilidades	Sin Datos	0,0%	0,0%	0,0%
	Tiende al Acuerdo	75,0%	33,3%	46,7%
	Tiende al Desacuerdo	25,0%	66,7%	53,3%
Existen posibilidades de ascenso	Sin Datos	0,0%	0,0%	0,0%
	Tiende al Acuerdo	25,0%	16,7%	40,0%
	Tiende al Desacuerdo	75,0%	83,3%	60,0%
Preocupación constante x Capacitación y perfeccionamiento	Sin Datos	0,0%	0,0%	0,0%
	Tiende al Acuerdo	37,5%	16,7%	40,0%
	Tiende al Desacuerdo	62,5%	83,3%	60,0%
Percepción ante el Dominio de Responsabilidad	Sin Datos	0,0%	0,0%	0,0%
	Tiende al Acuerdo	87,5%	66,7%	46,7%
	Tiende al Desacuerdo	12,5%	33,3%	53,3%
	No se Observa Tendencia	0,0%	0,0%	0,0%
Responsabilidad por el trabajo propio	Sin Datos	0,0%	0,0%	0,0%
	Tiende al Acuerdo	62,5%	33,3%	53,3%
	Tiende al Desacuerdo	37,5%	66,7%	46,7%
La personas asumen sus errores	Sin Datos	0,0%	0,0%	0,0%
	Tiende al Acuerdo	25,0%	33,3%	33,3%
	Tiende al Desacuerdo	75,0%	66,7%	66,7%
Solución de problemas por si mismos	Sin Datos	0,0%	0,0%	0,0%
	Tiende al Acuerdo	37,5%	66,7%	33,3%
	Tiende al Desacuerdo	62,5%	33,3%	66,7%
Iniciativa y Proactividad = Progreso Individual	Sin Datos	0,0%	0,0%	0,0%
	Tiende al Acuerdo	100,0%	50,0%	53,3%
	Tiende al Desacuerdo	0,0%	50,0%	46,7%
Autonomía del trabajo propio	Sin Datos	0,0%	0,0%	0,0%
	Tiende al Acuerdo	87,5%	100,0%	80,0%
	Tiende al Desacuerdo	12,5%	0,0%	20,0%
Baja supervisión en el trabajo personal	Sin Datos	0,0%	0,0%	6,7%
	Tiende al Acuerdo	87,5%	83,3%	80,0%
	Tiende al Desacuerdo	12,5%	16,7%	13,3%

Tabla # 32. Evaluación de los dominios y reactivos del clima laboral Laminova con “evaluación negativa” en el nivel Gerencial y Supervisor, distribuido por Nivel Jerarquico. Fuente: Base de Datos SPSS (Clima Laboral Laminova – AG-GM.sav). (Continuación)

	Laminova	
	Acuerdo	Desacuerdo
Clima General	60,00%	40,00%
Cooperación	62,75%	37,25%
Relaciones Interpersonales	<b>64,71%</b>	35,29%
Conflicto	38,12%	<b>61,88%</b>
Identificación y Compromiso Organ.	<b>82,18%</b>	17,82%
Motivación (Participación)	49,50%	<b>50,50%</b>
Motivación (Recompensa)	42,16%	<b>57,84%</b>
Motivación (Oportunidad de Desarrollo)	49,50%	<b>50,50%</b>
Motivación (Responsabilidad)	<b>69,61%</b>	30,39%
Motivación (Estándares)	<b>82,67%</b>	17,33%

Tabla # 33. Tendencias al acuerdo y al desacuerdo en la muestra general de Laminova. Fuente: Base de Datos SPSS (Clima Laboral Laminova – PB.sav y Clima Laboral Laminova – AG-"Gerencia Media".sav).