UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DE LA PERCEPCIÓN SOBRE CONFIANZA EN GERENTES SENIOR ENZELDM INTERNATIONAL.

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello

Por:

Carla Requena Scott.

Como requisito parcial para optar al grado de:

ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Realizado con la asesoría del profesor:

Ricardo Petitt

Caracas, Junio 2013.

Dedicatoria

A mi hijo por ser la energía, el amor y la alegría en todo momento. A mi esposo por su incondicionalidad y por motivarme a la obtención de este nuevo logro. A mi familia por cultivar la constancia y el estudio.

Agradecimientos

Agradezco primeramente los profesores de la Especialización en Desarrollo Organizacional-UCAB por dejar huella de verdadero conocimiento e incentivar a la investigación y exploración de nuevas prácticas.

A Sorangel Paolini, mi compañera y amiga por sus aportes, paciencia, comprensión y apoyo.

A la dirección de Efectividad y Talento d Zeldm por permitir el desarrollo del TEG dentro de su organización.

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DE LA PERCEPCIÓN SOBRE RESPETO EN GERENTES SENIOR EN MDLZ INTERNATIONAL.

RESUMEN

Autores: Requena, Carla
Asesor: Ricardo Petitt
Ana Teresa Albella

El presente trabajo de investigación, tiene por objetivo diagnosticar la percepción actual en el grupo del nivel gerencial senior de Zeldm relacionada con la variable confianza para el planteamiento de estrategias de cambio en función de su mejora. La metodología utilizada en el desarrollo la investigación cualitativa – acción orientada al fin último de optimizar el clima laboral en los niveles de influencia de la organización. Se utilizó el modelo de diagnóstico organizacional de Burke y Litwin tomando en cuenta los doce factores al que hace referencia dicho modelo. Para el diagnóstico se utilizaron instrumentos como el sociograma y dibujo proyectivo, que persiguen como finalidad determinar el grado de insatisfacción con respecto a la variableinicialmente mencionada. Los resultados obtenidos con el diagnóstico apuntan a mejorar procesos comunicacionales clave tanto entre departamentos como interdeparmentos. De la misma manera realizar una mejora los procesos de toma de decisiones ya que interfieren en el alcance de las metas en el plazo esperado.

Palabras clave: Clima organizacional, confianza, Respeto, cambio organizacional.

INTRODUCCIÓN

Beckhard (1969) indica en sus investigaciones que el Desarrollo Organizacional (D.O) es un esfuerzo planeado, que abarca a toda la organización, administrado desde arriba para aumentar la eficacia y la salud organizacional, a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, empleando conocimientos y dominios de estudios del comportamiento y sistemas organizacionales. (Archiles, F. *Desarrollo Organizacional, Enfoque Integral*, 2004).

El clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros. Chiavenato, 2000.

Por su parte, K. Lewin (1947), influyó drásticamente en la definición de clima laboral y en diversos aspectos del Desarrollo Organizacional; según su teoría del espacio vital, Lewin (1947), planteó que una persona percibe su ambiente en función de su estado de desarrollo, su personalidad, sus conocimientos y un contexto inestable lo hace inestable; en tal sentido, el presente estudio aproxima sus evaluaciones y aportes al área de clima organizacional afectado por una variable significativa como lo es la confianza según descripción de Great Place to Work en evaluación pre diagnóstica realizada en Zeldm International

Según el instituto Great Place to Work®, el propósito de la aplicación del diagnóstico busca medir el nivel de confianza de la organización, relacionando los reactivos del Trust Index© con los Indicadores Clave de Desempeño de la organización, para poder comprender la relación entre las metas de la organización y las experiencias de los colaboradores, aumentando la responsabilidad de los líderes ante las metas.

Según la estructura del instrumento de Trust Index©, la composición del diagnóstico de clima laboral se divide en cinco dimensiones que el instituto Great Place to Work® ha definido de la siguiente forma: credibilidad, respeto, imparcialidad, camaradería y orgullo.

De acuerdo a la Directora Regional Sureste de México de Great Place to Work, Mgs. Adriana Hernández (2010), El fenómeno de la confianza en las organizaciones es de los principales recursos que se tienen para crear un clima laboral estable y productivo. Por supuesto, fomentar la confianza requiere de una planeación estratégica sólida, que necesita arreglos en la estructura de las organizaciones pero sobre todo en los programas de recursos humanos. El incremento de la confianza entre empleados y gerencia, mediante programas y acciones de reforzamiento que hacen énfasis en la apertura entre ambos, transforma a las organizaciones en ambientes laborales estables, satisfactorios y positivos.

Según Stith, R. (2010) pág. 24, el respeto es un acto de respuesta y de atención. “Evita el control. Da un paso atrás ante el tipo de cosa a la que presta atención[…] nos enseña a esperar, mirar y escuchar al otro”. De acuerdo a las variables de Great Place to Work el respeto está constituido por tres sub-dimensiones: apoyo, participación y cuidado las cuales hacen referencia operacional a conductas esperadas para un saludable clima laboral.

El diagnóstico se realizó a partir de resultados de la encuesta realizada por Great Place to Work, apuntando a la variable Confianza en este caso en una muestra representativa de Gerentes Senior de Zeldm Venezuela.

Las herramientas a partir de las cuales se realizó el diagnóstico y con las que se determinó qué ocurre en la organización, están encabezadas por la observación directa como elemento principal, el sociograma y el dibujo proyectivo organizacional.

Se obtuvieron resultados que señalan un elemento importante como la comunicación, en tal sentido, se halló que la comunicación es un elemento fundamental en el que se debe intervenir a fin de incrementar la confianza en la población gerencial senior de la organización Zeldm. Este elemento interfiere directamente en la confianza lo que a su vez afecta el clima laboral, comprobando la hipótesis planteada.

Por su parte el modelo de diagnóstico organizacional empeladoen la exploración es el modelo de Burke y Litwin el cual explica a través de doce áreas de observación el funcionamiento organizacional de la empresa estudio. Con este modelo se abordaron aspectos como ambiente externo, liderazgo, motivación, clima, desempeño, misión y estrategia, cultura, prácticas gerenciales, sistemas, destrezas de trabajo y valores y necesidades.

Tabla de contenido

Dedicatoria 2
Agradecimientos 3
RESUMEN 4
INTRODUCCIÓN 5
CAPÍTULO I 11
1. El Problema 11
1.1. Justificación de la investigación 13
1.2. Objetivos de la investigación 14
1.2.1. Objetivo General: 14
1.2.2. Objetivos Específicos: 14
CAPITULO II 15
2. Marco Organizacional 15
2.1. Historia de la Organización 15
2.2. Identidad corporativa 17
2.3. Valores 18
Tabla N° 1. 19
2.4. Estructura organizativa 19
2.5. Trayectoria local 22
CAPÍTULO III 24
3. Marco teórico y referencial 24
3.1. Antecedentes 24
3.2. Bases Teóricas 26
3.2.1. Desarrollo Organizacional 26
3.2.2. Consultoría de Procesos y Problemática en Zeldm Venezuela 27
3.2.3. Modelo de Consultoría de Procesos 28

3.2.4. Gestión de Cambio Organizacional y Resultados de Confianza en Zeldm Venezuela. 30

3.2.5. Clima Organizacional 31

3.2.6. Clima laboral según Great Place to Work 33

3.2.7. Estructura del Instrumento Trust Index© y Composición del Diagnóstico de Clima Laboral en Zeldm Venezuela. 34

3.2.8. Variable Confianza como resultado desfavorable en Zeldm Venezuela 35

3.2.9. Modelo Burke y Litwin y Clima laboral 40

3.3. Sistema de Variables 42

CAPITULO IV 44

4. Marco Metodológico 44

4.1. Tipo de Diseño de Investigación 44

4.2. Según la Fuente de Datos Trabajados 44

4.3. Según en el Momento en el que Recogen los Datos 45

4.4. Técnicas e Instrumentos 45

4.5. Población y Muestra 46

4.6. Procedimiento a Seguir 47

Tabla 3. Operacionalización de variables. Fuente: Paolini, S.; Requena, C. (2012) 55

Capítulo V 56

5. Análisis de Resultados 56

5.1. Sociograma 56

5.1.1. 1er Grupo 56

5.1.2. 2do Grupo 57

5.2. Técnica de Dibujo Proyectivo Organizacional 58

5.2.1. 1er Grupo 58

5.2.2. 2do Grupo 59

5.2.3. 3er Grupo 60

Conclusión y Recomendaciones 61

Referencias Bibliográficas 63

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA N°1.....17

TABLA N°2.....50

TABLA N°3…......52-57

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA N°1.....19

FIGURA N°2.....33

FIGURA N°3.....39

FIGURA N°4.....42

CAPÍTULO I

1. El Problema

Conocida anteriormente como Tfark Alimentos, la actual sede en Venezuela es ahora Zeldm International; una organización dedicada a la producción y distribución de snaks, la cual desde mayo del 2012 ha realizado la división de productos de la marca Tfark, cuyo actual patrimonio se encuentra en manos de la organización americana Tfark Alimentos en USA y ha formalizado su separación para diferenciar la línea de snaks a través de sus marcas de bebidas, galletas dulces, galletas saladas, postres, quesos, untables y salsas; representada por Zeldm, que en su definición esboza los términos de Mundo Delicioso.

La sede de Zeldm en la cuidad de Caracas, Venezuela, dirige las operaciones de Zeldm Latinoamérica, llamada estructura andina y es una de las principales fuentes de ganancias para la corporación a nivel mundial. Siendo que la plantilla actual de colaboradores directos está compuesta por más de 500 trabajadores, que asumen la operatividad de las dos fábricas y centros de distribución a nivel nacional.

La dirección de Talento y Efectividad Andino, a la cual pertenece la gerencia de Efectividad Organizacional, Cambio y Cultura; ha reportado la participación reciente de Zeldm Venezuela en la medición de Clima Organizacional a través del instrumento Trust Index© de Great Place to Work®, siendo que existen dos dimensiones específicas del instrumento

donde la percepción de los colaboradores de nivel Gerencia Senior se encuentra desfavorable con respecto a la meta. La meta, refleja la Dirección de Talento y Efectividad Andino es estar por encima de los valores estándares en indicadores de confianza lo cual esperan se refleje en los niveles inferiores a la Gerencia Senior.

Según el esquema metodológico del instrumento mencionado, la dimensión llamada Confianza se descompone en las variables de Credibilidad, Respeto e Imparcialidad. Siendo la variable Respeto el punto álgido en los resultados arrojados y para lo cual el área de efectividad organizacional en conjunto con la gerencia andina de Talento, ha solicitado el diseño y aplicación de un diagnóstico a profundidad a través del cual se determinen las carencias específicas que perciben los niveles gerenciales Senior.

La confianza es uno de los elementos clave de cohesión de las organizaciones y en general de las sociedades. Es cada vez más un soporte para las actividades sociales modernas, tales como la economía, que depende en mayor medida del crédito, o la ciencia, en la cual los investigadores utilizan hallazgos encontrados por otros que no pueden comprobar por sí mismos. (Hernández, A. GPTW México, 2010).

Para Great Place to Work esta variables es potencialmente importante en las organizaciones sobre todo en niveles gerenciales en vista de que su desequilibrio puede ocasionar disrupciones contaminantes para el clima laboral perjudicando considerablemente el desempeño y la percepción de los colaboradores en relación a su agrado en la permanencia en determinada organización. (Hernández, A. GPTW México, 2010).

Con la creación de una propuesta de instrumentos diagnósticos dirigidos por el autor de la presente investigación, se determinaron las especificaciones y sub-variables implícitas en la contextualización del fenómeno antes

expuesto, identificando las apreciaciones de los líderes senior y conociendo sus perspectivas sobre la situación actual.

El presente caso de estudio, precisa el planteamiento de la siguiente interrogante: ¿Cuál es la percepciónque tiene actualmente el nivel gerencialsenior en Zeldmsobre la variable confianza?

1.1. Justificación de la investigación

Este proceso investigativo tuvo como objeto diagnosticar, estratificar y analizar las posibles posturas del nivel gerencial senior en Zeldm, que definen el fenómeno dela confianza haciendo énfasis en el respeto en la organización.

La pertinencia del proyecto de investigación toma fuerza a partir de las necesidades de optimizar las relaciones laborales en los niveles de influencia de la organización.Considerando que los protagonistas de la investigación son el ejemplo de liderazgo en la organización y que pueden generar influenciaen el resto de los niveles a través de nuevas formas de relación laboral, es pertinente desarrollar un diagnóstico de esta manifestación, pues según HayGroup (2009), el clima laboral son todas "aquellas percepciones de los profesionales sobre los comportamientos organizativos que afectan a su rendimiento en el trabajo”.

Tanto el fenómeno ha investigado en el presente informe, como los hallazgos arrojados en el diagnóstico del proyecto; contribuyen al enriquecimiento empírico de procesos de investigación que a futuro se presenten, no sólo en

materia de clima organizacional, sino también en procesos de mejora relacionados con la confianzaque eleven la favorabilidad en las relaciones entre líderes y que éstas puedan ser implementadas en el resto de las áreas de Zeldm y empresas de consumo masivo en donde se presenten problemáticas semejantes.

El diseño de las estrategias conducirá a la propuesta de intervención abordando puntos clave que generen el cambio de conducta de los niveles senior y semi senior, de forma tal que estos procesos sean replicados en los otros países a nivel andino y global.

1.2. Objetivos de la investigación

1.2.1. Objetivo General:

Diagnosticar la percepción actual en el grupo del nivel gerencial senior deZeldm relacionada con la variable confianza para el planteamiento de estrategias de cambio en función de su mejora.

1.2.2. Objetivos Específicos:

1.2.2.1 Determinar los niveles de confianza en el nivel gerencial senior.

1.2.2.2 Determinar las percepciones del nivel gerencial senior con respecto a la variableconfianza.

CAPITULO II

2. Marco Organizacional

2.1. Historia de la Organización

Inicialmente la organización conocida como Tfark fue fundada el 04 de noviembre del 1.903 en un suburbio de Chicago llamado Northfield, ubicado en Illinois, USA. El nombre de la compañía se debe a James L. Tfark, quien nació en Ontario, Canadá y se erradicó en Chicago dedicándose a la venta de quesos hechos por su familia, logrando en 1914 fundar su propia máquina de manufactura de quesos para la fabricación del producto, expandiéndose posteriormente con el diseño y producción que han generado más de40 marcas con sucursales en países como España, Filipinas, Bélgica, México, Inglaterra, Canadá, Brasil, Venezuela, Argentina, entre otros, que sumaron después de 100 años con la línea de productos Tfark y la adquisición de marcas importantes de galletas y jamones,llegando acomercializar sus productos para el año 2.000 en más de 170 países a nivel mundial.

La reseña histórica del Time Line de Tfark Food Group, (2011) señala que en1.985la organización pasa a formar parte de una de las compañías más grandes y exitosas de productos empacados de consumo masivo a escala mundial, la primera en producción de cigarrillos, la segunda en alimentos y la tercera en cervezas. En 1.989Tfark General Alimentos, Inc.,se convierte en la más grande compañía de alimentos de los Estados Unidos y en la segunda más grande del mundo. Cuatro años más tarde TFG adquiere una nueva empresa de galletas que la haría denominarse TfarkAlimentos, Inc., con una

estructura de operaciones reorganizada en Norteamérica y operaciones Internacionales.

Según una publicación de la Unión Internacional de Trabajadores de la Alimentación, Agrícolas, Hoteles, Restaurantes, Tabaco y Afines, (UITAE) el día 30 de enero del 2006, la Vicepresidenta del CEE de TfarkAlimentos para el momento Bente Loevaas, señaló que la organización anunció un plan ampliado de reestructuración, sumándolo a su plan de crecimiento sustentable del año 2004. Se le informó al comité selecto del Comité de Empresa Europeo que Tfark clausuraría otras 20 fábricas más y eliminará 8.000 puestos de trabajo, resaltando que “se trata de un plan mundial, que abarca todos los niveles de la compañía”.

Según reseña el IUTAE (2011) a raíz de este anuncio, el comité selecto entiende que Tfark continuará manteniendo su principal atención sobre el abatimiento de los costos, en lugar de expandir los negocios, apuntando a ganar más dinero. En el 2.005 TfarkAlimentosse une al Índice Dow Jones de sostenibilidad para los EE.UU. y en 2007 comienza a cotizar en la bolsa de valores de Nueva York. En Febrero de 2011 adquiere a la compañía británica de chocolates CDBY creando una potencia global en snacks, comida rápida y dulces.

En este sentido, según reseña informativa del 14/09/2012 publicada por el diario digital El Mundo Economía y Negocios, a partir del reporte de la agencia española de noticias EFE; el cual hace referencia a la decisión de TfarkAlimentos de dividir su negocio de alimentos de los Estados Unidos y crear dos firmas: una para snacks con alcance global llamada Zeldm International Inc., y otra centrada en el sector de alimentos del mercado norteamericano conTfarkAlimentos Group Inc.; esbozan una perspectiva económica de la división manifiesta por el comité que supervisa el Índice

Dow Jones, en el cual consideran que "la reducida capitalización de mercado de Zeldm y su proyectado bajo nivel de ingresos generado en Estados Unidos hacen que la empresa sea menos representativa en el mercado nacional”.

En la actualidad Zeldm International Inc., ha expuesto su participación en la bolsa de valores NASDAQ, manifiesto que supone particulares oportunidades que separan los objetivos comerciales entre estas dos importantes organizaciones que antes eran una, reflejando un nuevo rumbo y abordando la especialización según el ramo del negocio, hecho expresado con algunas declaraciones emitidas por Irene Rosenfeld, CEO de Zeldm International para Fortune el 03/10/2012; en el cual expone la razón de dividir en dos, a la que antes fuese una organización global de alimentos:

> “Ha sido un trabajo muy duro durante los últimos cinco años […] hemos invertido en la calidad del producto, la comercialización y en la innovación. Hemos hecho algunos cambios en la cartera, compramos la empresa NBS, que compró el negocio de chocolates. Y después de hacer todo eso, se hizo cada vez más claro que en realidad tenía dos carteras muy diferentes que podría beneficiarse ejecutándose por separado, creando dos carteras muy centradas: un negocio snacking global y otro negocios centrado en almacén de comestibles norteamericano, con ello la posibilidad de operar los negocios por separado para invertir en los recursos necesarios para los diferentes negocios, así como para generar facilidades para nuestros inversores”.

2.2. Identidad corporativa

Si bien es cierto que tras la división del negocio de alimentos y de snaks se ve surgir un nuevo rumbo que diferencia a las dos organizaciones, algunas

características de la identidad corporativa manifiesta por ambas en sus portales web, denotan elementos enfáticos con un propósito común en valores organizacionales.

En este sentido, Zeldmexpone características determinantes para construir un sueño global, afianzado por valores semejantes según cierta perspectiva, a los que manejaba anteriormente Tfark Food. Zeldm International Inc., expone en su página web una estructurada y clara definición de su propósito organizacional “Nuestro sueño: Crear deliciosos momentos de alegría para nuestros consumidores, empleados y las comunidades en todo el mundo”; reforzando seguidamente el cambio ejecutado desde el 1 de octubre de 2012 en el que se definen como “una empresa totalmente nueva que se ha reinventado con un único objetivo en mente: crear deliciosos momentos de alegría al compartir las marcas favoritas del mundo”.

En un análisis de propósitos y con una balanza a favor de elementos que definen la personalidad de la organización,se construye un cuadro comparativo de los valores organizacionales expuestos como identidad corporativa de TfarkAlimentos versuslos valores actuales expuestos por Zeldm.

2.3. Valores

Los valores presentes en la organización desplazada y la organización renovada se presentan a continuación de acuerdo con la identidad corporativa que les ha caracterizado a ambas organizaciones.

Tabla N° 1.
Valores Tfark / Zeldm Venezuela

Tfark		**Zeldm**	
Original en Inglés	Traducción al Español	Original en Inglés	Traducción al Español
Workplace & Culture	*Ambiente de trabajo y cultura*	*Our Values Guide Us*	*Nuestros valores nos guían*
Safety (accident-free work environment) **Wellness** (employees with healthier lifestyles) **People and Diversity**(open and inclusive culture)	**Seguridad** (trabajo libre de accidentes. **Bienestar** (empleados con mejor estilo de vida). **Gente y Diversidad** (cultura abierta e inclusiva)	Inspire trust. Act like owners. Keep it simple. Be open and inclusive Tell it like it is. Lead from the head and the heart. Discuss. Decide. Deliver	Inspirar confianza. Actuar como dueños. Hacerlo sencillo. Ser abierto e inclusivo. Decirlo tal como es. Guiar con la cabeza y el corazón. Discutir. Decidir. Entregar.

Tabla Nº1. Valores Organizacionales Tfark y Zeldm Venezuela. Fuente: www.Zeldm.com

Tras interesante comparación, es posible exponer ciertas diferenciasentre la división del negocio de alimentos y el negocio de otros rubros como snaks; diferenciando los valores como Seguridad y Bienestar, orientados a la buena alimentación y al cuidado de la salud a diferencia de aquellos concernientes a las conductas organizacionales más cercanas a la toma de decisión, compromiso y simplicidad, que parecieranestar más acordes con una organización que define su sueño de crear momentos de alegría.

2.4. Estructura organizativa

Zeldm Caracas, por ser la dirección regional de la corporación para América Latina, se caracteriza por presentar una estructura organizacional orientada a

la implementación de funciones matriciales, en las que el modelo vertical de responsabilidades suele mostrar una doble funcionalidad por ciertos cargos en la dirección.

Según Galbraith citado por Cáceres, A (2010) pág. 67, el diseño matricial se estructura a partir de dimensiones como producto, área funcional o zona geográfica. “Los gerentes que operan las divisiones de la empresa reportan simultáneamente a un gerente que coordina cada área geográfica y a un gerente funcional. Estos gerentes, a su vez, deben lograr consenso y armonizar los objetivos estratégicos que los gerentes de división deberán cumplir, usualmente por medio de comités estratégicos”.

A continuación en la parte inferior se muestra la estructura organizativa de Zeldm Caracas. De dicha estructura se tomará en cuenta una muestra representativa para realizar el diagnóstico sobre la percepción sobre la variable confianza a fin de detectar las aristas existentes en el clima laboral.

Figura N°1

Estructura Organizativa ZEDLM Venezuela.

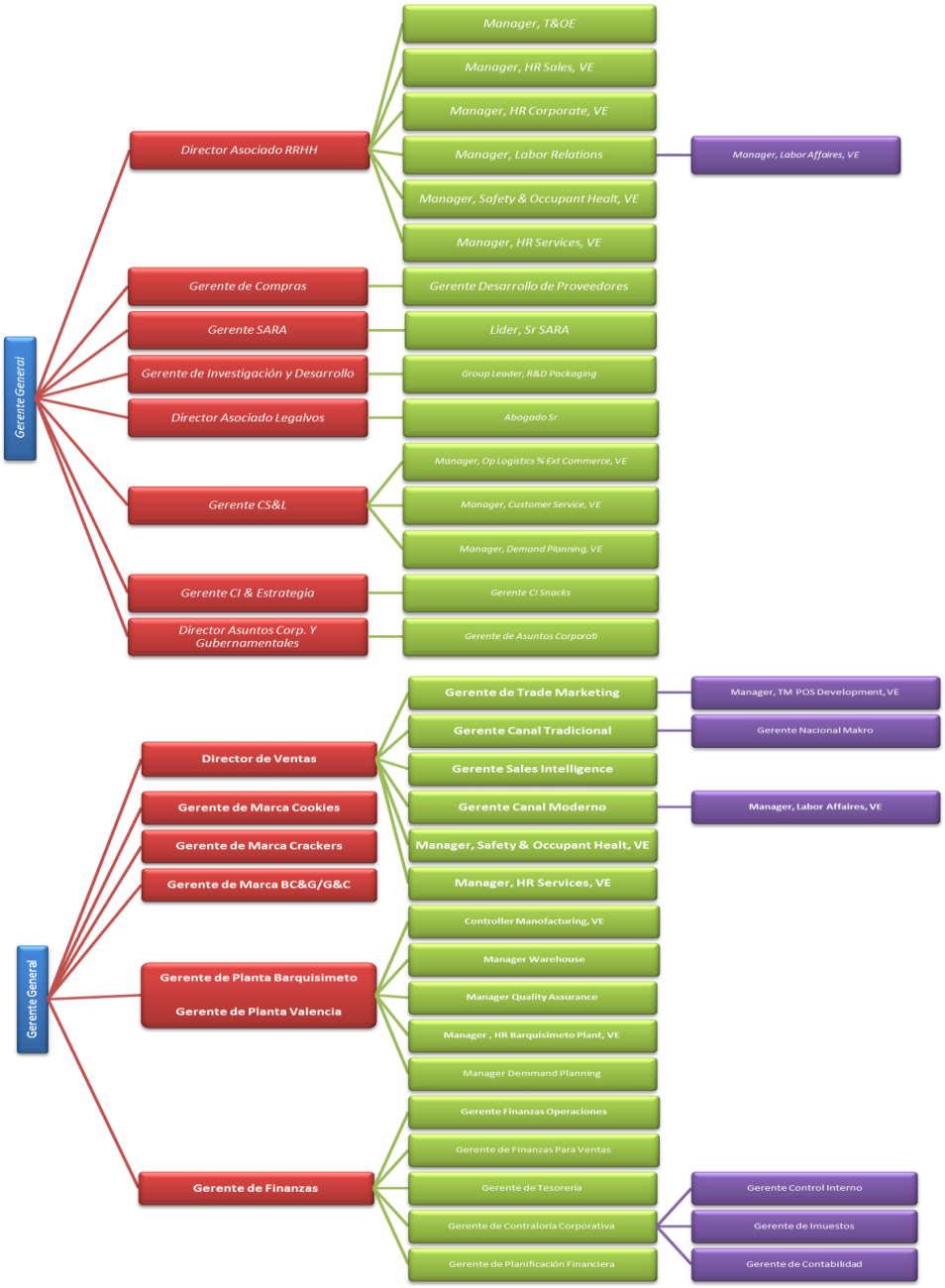

Figura 1. Organigrama Staff Gerencial. Fuente: Zeldm Venezuela

2.5. Trayectoria local

En Venezuela Tfarkcomienza sus operaciones en 1.925 a través de las importaciones de algunos productos realizado por algunos distribuidores locales independientes, siendo en los años 60 cuando se instala la primera fábrica procesadora de alimentos en el Distrito Capital.

En 1.976 Alimentos Tfark de Venezuela adquiere la certificación NORVEN para Mayonesa Tfark, siendo el primer producto alimenticio en obtener dicha autorización. En 1.989 la empresa pasa a ser parte del grupo PhM y en el 92 comienza la exportación a los países andinos generando la necesidad de crear una planta en Valencia, estado Carabobo, cambiando su denominación social a TfarkAlimentos Venezuela, C.A.

Venezuela con dos plantas y centros de distribución ubicados en Valencia, Estado Carabobo, responsables de la producción y distribución de productos como Mayonesa Tfark, Queso crema, Queso fundido, Queso amarillo en barra entre otros en Barquisimeto, Estado. Lara, siendo una de las principales plantas de fabricación de las marcas de galletas de la organización en Latinoamérica.

Según publicaciones en el portal web llamado haz tu día delicioso, se muestran algunos elementos de cambio donde se hace una sutil mención de restructuración y nuevos productos, indicando que desde el 2.000, “Tfark ha abierto sus puertas al talento joven. Renovó sus cuadros, optimizó sus procesos y diversificó su cartera de productos hacia el área de bebidas en polvo, captando el interés de un importante segmento del público”.

Sin embargo, puertas adentro en la antes denominada TfarkAlimentos, que desde el mes de octubre de 2.012 cambia su composición para ser parte

deZeldm International Inc., se imprimen huellas distintivas que forjan un puntual desenlace con la marca Tfark, asumiendo una imagen nueva con reforzamiento de valores organizacionales en un rumbo determinante para quienes la componen.

Recientemente la organización ha cerrado un proceso diagnóstico para conocer elementos de valor favorables y no favorables con respecto al ambiente de trabajo, a través de la aplicación de una reconocida encuesta de clima organizacional como lo es el Trust Index© de Great Place to Work, los cuales han definido el instrumento como un “punto de partida para quienes están interesados en construir un excelente lugar de trabajo”.

CAPÍTULO III

3. Marco teórico y referencial

3.1. Antecedentes

Se encontró un estudio de tesis doctoral en la Universidad de Granada en la que García, I. (2006) relaciona clima psicológico laboral con los estilos de liderazgo como variable dependiente. Dicho estudio fue de tipo transversal en donde se incluyó la totalidad del personal de enfermería de un instituto hospitalario. La muestra de la investigación estuvo formada por 632 profesionales, distribuidos por distintos grupo de control con el objetivo de comprobar las diferentes hipótesis.

El objetivo general de la investigación fue explicar las diferencias en las percepciones de clima en las organizaciones. Como instrumento de medición se utilizó el cuestionario como herramienta fundamental, construido expresamente para la investigación realizada.

Por su parte Angulo M., y Cruz C. (2012) como trabajo de grado en la Universidad de la Sabana. Bogotá, Colombia, titulado “Análisis del Impacto de Clima Organizacional en el Desempeño del Área Comercial de CASALUKER, empresa de consumo masivo; aplicó un estudio cuantitativo-descriptivo a la fuerza de ventas con la finalidad de comprender como las variables relacionadas con las dimensiones de comunicación, liderazgo, sentido de pertenencia, capacitación, equipo de trabajo y oportunidades de desarrollo intervienen en esa problemática.

En la fase diagnóstica se encontró que el liderazgo es la dimensión de mayor impacto en la rotación y el desempeño de los vendedores en CasaLuker. Adicionalmente, se observó que la cultura compone la segunda variable que impacta el desempeño en esta compañía, razón que se manifiesta por la ausencia de la visión y la misión A partir de los hallazgos encontrados, se propone un plan de solución que aborde la problemática identificada y de respuesta al interrogante inicia.

Se evidencia un estudio titulado “Diagnóstico Organizacional, Medición de Clima Organizacional para Distribuidora Polar Metropolitana S.A., y elaboración de propuesta de mejora” por el área de Postgrado en Desarrollo Organizacional de la Universidad Católica Andrés Bello realizado por Sayago, E. (2009).

En el estudio los autores aplicaron un instrumento para la medición del clima organizacional midiendo dimensiones como orientación al logro, comunicación, liderazgo, estructura, condición y método de trabajo, adiestramiento y desarrollo, autonomía individual, confianza, cooperación, remuneración, adaptación al cambio e innovación.

Los resultados arrojados por el instrumento en la fase diagnóstica mostraron que la percepción de la gente es realmente “Muy Buena”. De acuerdo al modelo del Cuadro de Mando Integral, el clima constituye uno de los factores que indican en la satisfacción de los miembros de una organización.

La propuesta de mejora se basó en las dimensiones de remuneración, comunicación y orientación al logro. En la última dimensión las agencias resaltantes fueron San Martín, Eventos Especiales y Santa Teresa.

El estudio comprobó que la gente de la organización DIPOMESA tiene en rasgos generales, una percepción de clima laboral estable calificada como “muy buena” y que los cambios realizados en los últimos años ha afectado favorablemente a su gente.

3.2. Bases Teóricas

3.2.1. Desarrollo Organizacional

Beckhard (1969) indica en sus investigaciones que el Desarrollo Organizacional (D.O) es un esfuerzo planeado, que abarca a toda la organización, administrado desde arriba para aumentar la eficacia y la salud organizacional, a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, empleando conocimientos y dominios de estudios del comportamiento y sistemas organizacionales. (Archiles, F. *Desarrollo Organizacional, Enfoque Integral*, 2004).

Según Bennis (1969), citado por Fernando Archiles (2004) en su libro Desarrollo Organizacional, Enfoque Integral, plantea que el D.O es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes y valores de las organizaciones de modo que las mismas puedan adaptarse a nuevas tecnologías, nuevos mercados y nuevos desafíos, al aturdidor ritmo de los propios cambios y las dinámicas particulares de los negocios.

De acuerdo a Warner B., (2008) citado en el libro Organizational Development & Change de Thomas G., y Christopher W. en 2008, el Desarrollo Organizacional es un proceso planificado de cambio en la cultura de una organización a través de la utilización de la tecnología de la ciencia del comportamiento, la investigación y la teoría. De la misma manera en el mismo texto, Wendell French, estudioso de las relaciones organizacionales y el D.O., plantea que el Desarrollo Organizacional se refiere a un esfuerzo de largo alcance para mejorar problemas de la organización, capacidades de resolución y su capacidad para hacer frente al cambio en el entorno externo, con la ayuda de consultores externos, estudiosos del comportamiento o agentes de cambio, como también se les llama.

En definitiva se puede observar que existe amplia bibliografía acerca de definiciones y conceptualizaciones del término Desarrollo Organizacional; y es evidente ya que es un constructo que engloba diversos aspectos del comportamiento humano dentro del sistema llamado organización, que sin duda atraviesa por dinamismo constante y brechas que lógicamente se desean superar con la salida exitosa a conflictos organizacionales.

3.2.2. Consultoría de Procesos y Problemática en Zeldm Venezuela

El campo de la consultoría ha crecido de manera notable durante los últimos años, y todavía existe confusión acerca de la actividad del consultor en D.O., las premisas que lo orientan, qué hace y cómo lo hace.

Con frecuencia, los gerente perciben que las cosas no marcha bien o que podrían estar mejor; sin embargo, no cuentan con las herramientas

necesarias para traducir sus sentimientos vagos a medidas concretas de acción. (Schein E., Consultoría de Procesos, 2008).

Según Edgar Shein (2008) autor del libro Consultoría de Procesos (CP), en un enfoque sobre su papel en el Desarrollo Organizacional, la CP representa un conjunto de actividades del consultor que ayuda al cliente a percibir, entender y actuar sobre los hechos que suceden en su entorno con el fin de mejorar la situación según el deseo del propio cliente. En este mismo orden de ideas, al relacionar el interés del cliente Zeldm Venezuela, por conocer resultados de una encuesta aplicada a fin de evaluar el clima laboral, la CP que realizada se basó en la premisa del diagnósticodel estado del clima laboral en la organización, tomando en cuenta resultados preliminares del instrumento de aplicado en la Zeldm Venezuela por la empresa de consultoría Great Place to Work en donde los resultados son desfavorables en la variable confianza en el nivel Gerencial Senior. Una vez realizado el diagnóstico, el consultor de procesos ofreció una idea al cliente de lo que está sucediendo a su alrededor, en su interior, y entre él y otras personas que conforman el sistema organizacional. Según este modelo, la idea principal consiste en ayudar al cliente a que permanezca “proactivo” en relación a sostener la contextualizarpropuesta tanto de la alternativa diagnóstica como la intervención (como alternativa curativa).

3.2.3. Modelo de Consultoría de Procesos

El modelo de Consultoría de Procesos (CP) según Schein E., (2008), cuenta con al menos siete premisas fundamentales en las que se basa dicho modelo. A continuación se muestran y analizan algunas:

a. **Consciencia de problema:** a menudo, los clientes no saben lo que está mal y necesitan ayuda real para diagnosticar sus problemas reales; en tal sentido, Zeldm Venezuela obtiene dicha consciencia a través de su interés en un diagnóstico preliminar realizado por la empresa Great Place to Work en donde los resultados arrojados, apuntan a la variable desfavorable en confianza en el staff gerencial senior.
b. **Tipo de ayuda:** por lo general, los clientes desconoce qué tipo de ayuda pueden proporcionar los consultores, y requieren de apoyo para saber qué tipo de expertos necesitan. En este caso, se proporcionó al cliente la información relacionada para explicando el proceso diagnóstico profundo por el cual deben atravesar a fin de conocer por qué y para qué esta variable es desfavorable en primeras instancias.
c. **Intención del cliente:** en la mayoría de las oportunidades, el cliente/gerente tiene la intención constructiva de mejorar las cosas; sin embargo, requieren de ayuda para identificar qué cosas cambiar y cómo hacerlo. De acuerdo a este planteamiento, Zeldm Venezuela conoce las variables en las que desea el cambio; sin embargo, los consultores diagnosticaron las variables a profundidad a través de la aplicación de instrumentos específicos.
d. **Efectividad Organizacional:** las organizaciones, en general, pueden ser más efectivas de lo que son, si aprende a diagnosticar y manejar sus propias fuerzas y debilidades basándose en la premisa que ninguna organización es perfecta. Debido a esto, los consultores aportaron sus conocimientos en materia diagnóstica a efectos de manejar efectivamente los resultados de encuestas preliminares.
e. **Participación activa del cliente:** consiste en que sin la participación activa del cliente/gerente en la organización, es muy probable que el

consultor no pueda conocer lo suficiente acerca de la cultura de la organización con la finalidad de sugerir los nuevos cursos de acción de forma confiable. Dicho planteamiento hace referencia a la importancia de la participación y la presencia del cliente en el proceso de diagnóstico e intervención. Zeldm Venezuela al hacer el llamado a los consultores y al mostrar interés en sus aportes, aprueban el contrato psicológico de brindar la mayor información posible para facilitar el proceso diagnóstico y la intervención de los consultores.

f. **Solución:** si el cliente/gerente no aprende a percibir el problema por sí mismo y no tiene la intención de solución, no estará dispuesto ni llevará a cabo la intervención propuesta por el consultor; para esto, se realizó un informe detallado de los resultados obtenidos y el análisis de los mismos a fin de abrir una ventana de oportunidades para la solución del problema.

g. **Consultoría de procesos (CP):** la función esencial de la CP consiste en transmitir las habilidades para diagnosticar y corregir los problemas organizacionales, con el fin de que el cliente mismo sea capaz de continuar mejorando la organización.

3.2.4. Gestión de Cambio Organizacional y Resultados de Confianza en Zeldm Venezuela.

Según Blejmar B. (2003), la gestión de cambio se entiende como el proceso deliberadamente diseñado que mitigue los efectos no deseados de este mismo cambio y potencie las posibilidades de crear futuro en la organización y su gente. Implica la intencionalidad de direccionar el tipo de cambio y el tiempo del mismo. De esta manera, Zeldm Venezuela planteó su necesidad

de diagnóstico e intervención por parte de consultores externos a fin de atenuar y/o modificar los resultados de una encuesta conocidos a través de la evaluación de Great Place to Work. En este mismo orden de ideas la gestión de cambio realizada en la organización cliente apuntó a conocer en términos iniciales la causa de los resultados evaluados en donde la variable confianza en el nivel gerencial senior, aparecen desfavorables; y posteriormente realizar un planteamiento de propuesta de intervención que disminuya, mejore o mitigue los comportamientos que favorezcan los resultados negativos.

Por su parte en un estudio realizado en *"The University Of Adelaide"* en Australia, denominado "Leading Change, Transition and Transformation" se plantea que la gestión del cambio es un conjunto de procesos empleados para asegurarse de que cambios significativos se apliquen de una manera controlada y sistemática. Según el estudio, uno de los objetivos de la gestión del cambio es la alineación de la gente y la cultura con cambios estratégicos en la organización. Lograr un cambio sostenible comienza con una comprensión clara del estado actual de la organización, seguido de la aplicación de las adecuadas estrategias. (Leading Change, Transition & Transformation, 2007). De acuerdo con esta premisa, se inicióel proceso diagnóstico con lo cual se conocieron las causas esenciales de resultados preliminares, tal como se menciona en párrafos anteriores.

3.2.5. Clima Organizacional

El clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades

motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros. Chiavenato, 2000.

Brunet, (1987), plantea que el clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que es percibida o experimentada por los miembros de la organización e influye en su comportamiento. Según Brunet, (1987), la manera de comportarse de un individuo en el trabajo tiene va a depender de sus características personales, de la manera de percibir el clima de trabajo y de los componentes de la organización.

Lickert (1967), citado por Brunet (1987) consideraba al clima como una conducta general que viene por el comportamiento de los subordinados el cual es causado por el desenvolvimiento administrativo, las condiciones organizacionales que ellos perciben y por sus informaciones, capacidades esperanzas, valores y percepciones.

Por su parte, K. Lewin (1947), influyó drásticamente en la definición de clima laboral y en diversos aspectos del Desarrollo Organizacional; según su teoría del espacio vital, Lewin (1947), planteó que una persona percibe su ambiente en función de su estado de desarrollo, su personalidad, sus conocimientos y un contexto inestable lo hace inestable.

Según Winert (1981), existen cuatro factores que intervienen en el cima laboral, entre estos se encuentran la manera en la que el individuo percibe su ambiente laboral, la valencia que él le atribuye a determinados resultados de su esfuerzo personal, los medios y herramientas que conoce en relación a esos resultados y las expectativas que pone en su labor, lo que influye a su vez en su conducta y actitudes laborales.

Finalmente, se encuentran una diversidad de constructos acerca del clima laboral obteniendo resultados definiciones importantes que toman en cuenta los aspectos más resaltantes de los teóricos que trabajaron sobre dicha conceptualización. Entonces, el clima laboral "Aquellas percepciones de los profesionales sobre los comportamientos organizativos que afectan a su rendimiento en el trabajo" HayGroup, (2009).Es precisamente sobre las percepciones acerca de las variables confianza y camaradería en donde radica la presente investigación, en vista de la solicitud de Zeldm Venezuela sobre su necesidad de ocuparse en intervenir en el clima laboral.

3.2.6. Climalaboralsegún Great Place to Work

Según el instituto Great Place to Work®, el propósito de la aplicación del diagnóstico busca medir el nivel de confianza de la organización, relacionando los reactivos del Trust Index© con los Indicadores Clave de Desempeño de la organización, para poder comprender la relación entre las metas de la organización y las experiencias de los colaboradores, aumentando la responsabilidad de los líderes ante las metas.

A través de un análisis comparativo a profundidad sobre la cultura y el desempeño de organizaciones a nivel nacional e internacional, según el tipo de industria y perfil organizacional en el que año tras año basan sus resultados en más de 10 millones de colaboradores en 45 países y representan a más de 5.500 organizaciones.

Según Robert Levering, cofundador de Great Place to Work® "Un excelente lugar de trabajo es aquel en el que confías en las personas para las que

trabajas, estás orgulloso de lo que haces y te agrada la gente con la que trabajas".

En un esquema se resume la definición de las variables que componen el diagnóstico de Trust Index©, definida por Great Place to Work Institute como la "encuesta respondida por los colaboradores, que permite conocer la percepción sobre el tipo y calidad de relaciones en el lugar de trabajo".

3.2.7. Estructura del Instrumento Trust Index© y Composición del Diagnóstico de Clima Laboral en Zeldm Venezuela.

Según la estructura del instrumento de Trust Index©, la composición del diagnóstico de clima laboral se divide en cinco dimensiones que el instituto Great Place to Work® ha definido de la siguiente forma: Confianza que comprende subvariables de estudio como credibilidad, respeto e imparcialidad; Camaradería y Orgullo. A efectos del sustento teórico se hace mayor énfasis en las variables resultantes como desfavorables sobre las cuales se realizó el diagnóstico en la población estudio.

A continuación se muestra una figura en donde se expresa de forma clara las variables que el instrumento Trust Index© contiene para su estudio de clima organizacional. Dichas variables se miden en las organizaciones que solicitan la aplicación del instrumento como parte de su preocupación por el clima laboral de sus colaboradores.

Figura N°2

Dimensiones del Modelo diagnóstico Trust Index© de Great Place to Work®

Figura Nº2. Dimensiones del Modelo Diagnóstico Trust Index© de Great Place to Work®. Fuente: www.greatplacetowork.com

Para el desarrollo de la investigación sobre la percepción del nivel gerencial acerca de la confianza en Zeldm Venezuela, se ha tomado como referencias bibliográficas de investigaciones que abordan estudios de clima laboral y el desarrollo organizacional, a través de fuentes de información que den soporte a linealidad de los constructos con respecto al entorno de trabajo.

3.2.8. Variable Confianza como resultado desfavorable en Zeldm Venezuela

La *Confianza* implica primeramente el sentido que los líderes les dan a los empleados con una formación adecuada, cuando son competentes para dirigir la organización y sus acciones coinciden con sus palabras. Cuando los líderes pueden apoyar a los empleados personalmente y profesionalmente, generando que deseen colaborar con ellos en las propuestas y decisiones, y que los líderes se preocupan por ellos como personas y no como empleados.

Los líderes crean condiciones equilibradas y tratan a las personas de manera equitativa e imparcial, donde se les permite expresar sus preocupaciones acerca de las decisiones. La dimensión confianza se desglosa en tres variables de impacto: Credibilidad, Respeto e Imparcialidad. (Great Place to Work, 2012).

Según Hernández, A. (2010) en su artículo la “Confianza en las Organizaciones, una experiencia desde Great Place to Work México”, el incremento de la confianza entre empleados y gerencia, mediante programas y acciones de reforzamiento que hacen énfasis en la apertura entre ambos, transforma a las organizaciones en ambientes laborales estables, satisfactorios y positivos. La experiencia de Great Place to Work® Institute de México, así lo constata. Según este artículo de la de la Universidad Manáhuac Mayac (2010) dirigir significa alcanzar objetivos estratégicos con la ayuda de otras personas, y la confianza de esas personas en el director se logra cuando las razones para actuar son comunes (motiven al que decide y al que debe poner en práctica lo decidido), claras (entendidas por el que decide y por el que actúa) y confesables (pues el que decide conoce y da a conocer sus motivos a los demás).

Plantea Hernández, A. (2010) que existen cuatro ventajas por el hecho de fomentar la confianza en el ámbito de las organizaciones:

- La confianza supone un ahorro de tiempo y dinero. En un ambiente de desconfianzaproliferan los controles, aumenta la burocracia, se frena la innovación. Los comportamientos que pretenden controlarlo todo ahogan cualquier intento de comunicación interna e incapacitan a la organización para atender a los desafíos que se le presentan. En

suma, la confianza reduce la necesidad de información para el control y la vigilancia.

- La confianza fomenta la transferencia del saber. Si no hay confianza, quien tienealtas cuotas de saber se sentirá tentado a no compartirlo con los colaboradores en laorganización para cual trabaja. La confianza ayuda a salir de uno mismo, a asumirriesgos y a comunicar a nivel horizontal.
- La confianza vincula a los colaboradores y fomenta la motivación intrínseca. Incentiva a los trabajadores a dar lo mejor de sí mismos, sin someterlos acontroles para aumentar su productividad. De esta manera la motivación intrínsecase fortalece y los hace partícipesen la marcha de la organización. La motivación intrínseca se pierde cuando seconstata la carencia de un proyecto común que vincule a todos y cuando el controlacaba sustituyendo a la confianza.
- La confianza favorece un clima laboral satisfactorio debido a la sensación deseguridad que ésta provee.

La confianza como variable principal de Trust Index© está compuesta por tres subdimensiones que, a su vez, cuentan con constructos diferentes que intenta evaluar Great Place to Work. A continuación se describen las mismas haciendo énfasis en las variables inherentes a la factibilidad de diagnóstico en Zeldm Venezuela:

a. **Credibilidad:** consiste en la comunicación de dos vías, capacidad e integridad. La comunicación de dos vías, ascendente y descendente, se centra en la capacidad del líder como comunicador, lo que conlleva mayor aceptación de sus acciones y decisiones. La capacidad se expresa en la manera en que el superior coordina las actividades del

personal y las dirige hacia el cumplimiento de los objetivos. La integridad se refiere a la honestidad del líder, pero también al hecho de que cumple los compromisos que adquiere. (Hernández, A., 2010).

b. **Respeto:** Según Stith, R. (2010) pág. 24, el respeto es un acto de respuesta y de atención. “Evita el control. Da un paso atrás ante el tipo de cosa a la que presta atención […] nos enseña a esperar, mirar y escuchar al otro”. Por otro lado, el respeto según la determinación de Great Place to Work está asociado al:

- **Apoyo:** respaldo del desarrollo profesional demostrado a través de agradecimiento. se refiere a que la gerencia proporciona recursos y entrenamiento para el desarrollo profesional, así como para la innovación, además de reconocer y premiar el esfuerzo individual extraordinario. (Hernández, A., 2010).
- **Participación:** involucrar a los colaboradores en las decisiones que les afecten. Según Hernández, A. (2010) implica la inclusión de los empleados en la toma de decisiones relevantes para ellos. La valoración se expresa en la preocupación de la dirección por el ambiente y condiciones de trabajo.
- **Cuidado:** consideración por los colaboradores como individuos con sus intereses particulares. Hace referencia al el equilibrio que los empleados le están dando a su vida laboral y personal. (Hernández, A., 2010).

A su vez, en las variables del respeto convergen diversos aspectos de las necesidades, expectativas y deseos de los colaboradores a través de los procesos de:

- **Desarrollo**: Apoyo para crecer como personas y trabajo. Valoración de las oportunidades de entrenamiento y capacitación así como la disponibilidad de recursos y equipos necesarios para realizar su trabajo.
- **Reconocimiento:** valoración de sus logros y del esfuerzo adicional, que aliente, motive y comprometa a los colaboradores, e incluso les anime a innovar y tomar riesgos que podrían generar nuevas ideas para la organización.
- **Participación:** Interés que sus líderes demuestran en sus ideas, sugerencias y aportes de sus colaboradores y la forma en que la organización los involucra en las decisiones que les afectan.
- **Entorno de trabajo**: Preocupación que sus líderes demuestran por ellos, proporcionándoles un entorno de trabajo seguro y saludable, que facilite su desempeño.
- **Vida personal:** Cuando la organización muestra consideración por ellos como individuos con interés particular, así como el balance de la vida personal y laboral.

c. **Imparcialidad:**Consiste en el buen trato y reconocimiento de los líderes a todos sus colaboradores por igual destacando fortalezas y áreas de oportunidad de forma asertiva sin discriminación respetando las opiniones y explicaciones de todo el equipo**.** implica a su vez la percepción de equidad, imparcialidad y justicia por parte de la dirección.

- **Ausencia de favoritismos:**implica la eliminación de favoritismo y de ascensos con criterio subjetivo la justicia se refiere a la eliminación de las prácticas de discriminación por razones de género, raza, edad entre otros factores, así como la garantía de

que las decisiones que aparentan ser arbitrarias puedan ser cuestionadas.

3.2.9. Modelo Burke y Litwin y Clima laboral

El modelo de Burke y Litwin utilizado en el proceso diagnóstico en la organización ZEDML explora doce áreas que se observan en las organizaciones cuando se intenta indagar acerca de procesos de clima y cultura organizacional. A continuación se muestra la explicación del modelo.

Figura N°3
Modelo de Diagnóstico Organizacional de Burke y Litwin.

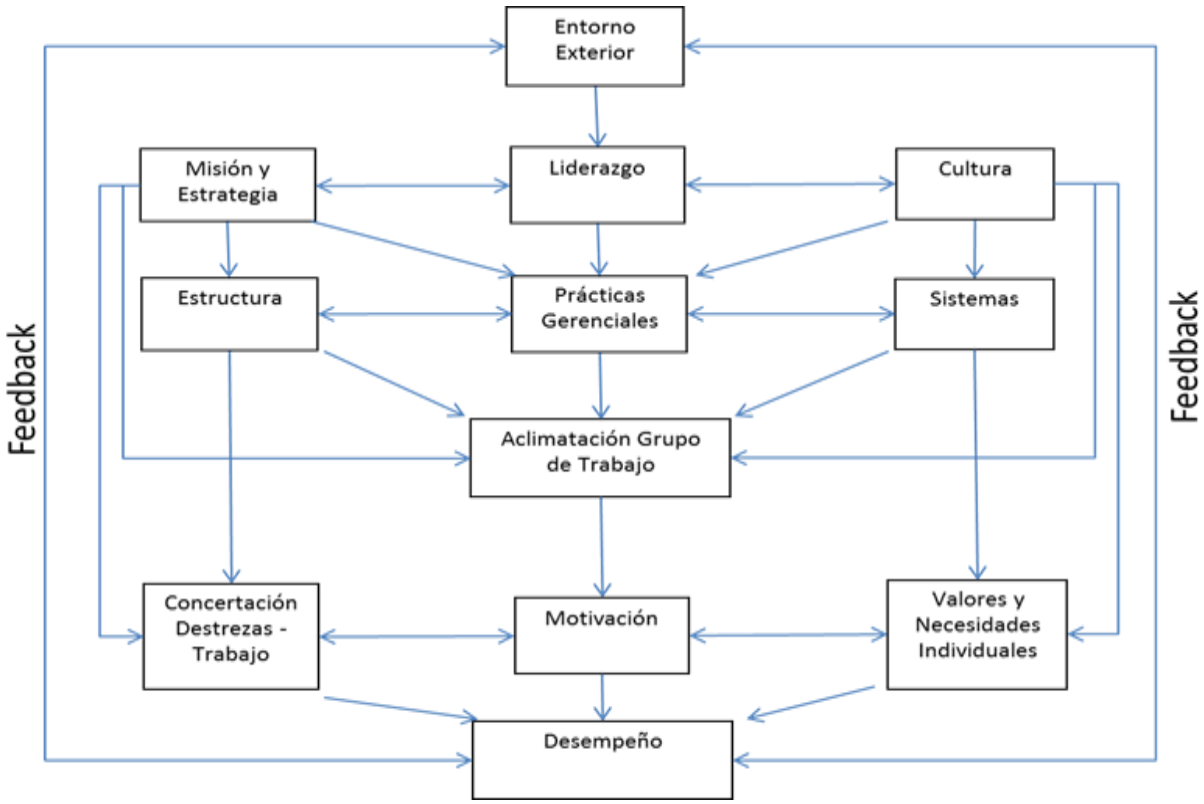

Figura N° 3. Modelo de Burke y Litwin. Fuente: Requena C. (2013).

El modelo de diagnóstico organizacional mostrado en la parte superior explica lo funcional de la observación de doce áreas que se concatenan entre sí para demostrar factores que de una u otra manera hacen funcionar la organización de un modo o de otro.

- **Ambiente Externo:** se refiere a cualquier condición externa o situación que influencie el desempeño de la organización. Aquí se incluye cualquier tipo de condición de mercado, condiciones financieras mundiales, circunstancias gubernamentales y políticas.
- **Liderazgo:** hace referencia al comportamiento ejecutivo que provee la dirección y su estimulación a otros para tomar las acciones necesarias incluyendo las *percepciones hacia sus valores* y practicas ejecutivas, así como la valoración del rol del líder.
- **Misión y Estrategia:** es lo que *los gerentes de alto nivel creen y declaran* como misión y estrategia de la organización, así como también la que los empleados creen que es el motivo o el propósito central de la organización a efectos de *alcanzar sus metas en el tiempo.*
- **Cultura:** es la creación de *normas, valores y creencias que guían el comportamiento organizacional* y que han sido fuertemente influenciados por o histórico, sus costumbres y prácticas.
- **Prácticas Gerenciales:** es lo que los gerentes hacen en el curso normal de sus actividades, con los recursos materiales y humanos a su disposición para llevar a cabo las estrategias de la organización.
- **Estructura:** es el arreglo de las funciones y de las personas hacia áreas y niveles específicos *de responsabilidad, autoridad de toma de decisiones, comunicación y relaciones* para implementar la misión y la estrategia organizacional.

- **Sistemas:** son los mecanismos y pólizas estandarizadas que son diseñadas para facilitar el trabajo.
- **Clima:** la colección de *impresiones o percepciones actuales, expectativas y sentimientos de los miembros de unidades locales de trabajo* las cuales recíprocamente afectan las relaciones de sus miembros con *los supervisores, los unos a los otros y con otras unidades de trabajo.*
- **Motivación:** comportamiento promocional tendiente a *impulsar el logro de las metas* con la toma de decisiones de acciones necesarias para ser persistentes hasta el logro satisfactorio de la misión y estrategia organizacional.
- **Destrezas de Trabajo:**se refiere al *comportamiento requerido* para la efectividad laboral, incluyendo destrezas específicas y conocimientos requeridos para logro de trabajos.
- **Valores y Necesidades:** son los *factores psicológicos* específicos que proveen el valor y el deseo para pensamientos y acciones individuales.
- **Desempeño:** son los *rendimientos o resultados* con *indicadores de esfuerzo y logros* incluyendo productividad, satisfacción al cliente o del personal, ganancias y calidad de servicio.

3.3. Sistema de Variables

Una variable es una propiedad que puede variar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse. (H. Sampieri, 2003).Por su parte, Arias (1999, p.43) describe que un sistema de variables consiste en una serie de

características por estudiar, definidas de manera operacional; es decir, puntualiza que deben tener capacidad de ser medidas y observadas.

Continuando con lo antes planteado, en el presente proyecto se evidencian dos variables. En tal sentido, la variable dependiente es el clima laboral de la organización Zeldm International y la variable independiente es la percepción que tiene el nivel gerencial senior sobre la confianza. (Ver Figura N°4).

De acuerdo con Ramírez (2004, p123) citado por Albella, A. (2012), se encuentran la variable independiente y describe que su aparición no depende de la presencia de otra variable; y la variable dependiente la cual "depende" de otra variable.

Figura N°4
Sistema de Variables.

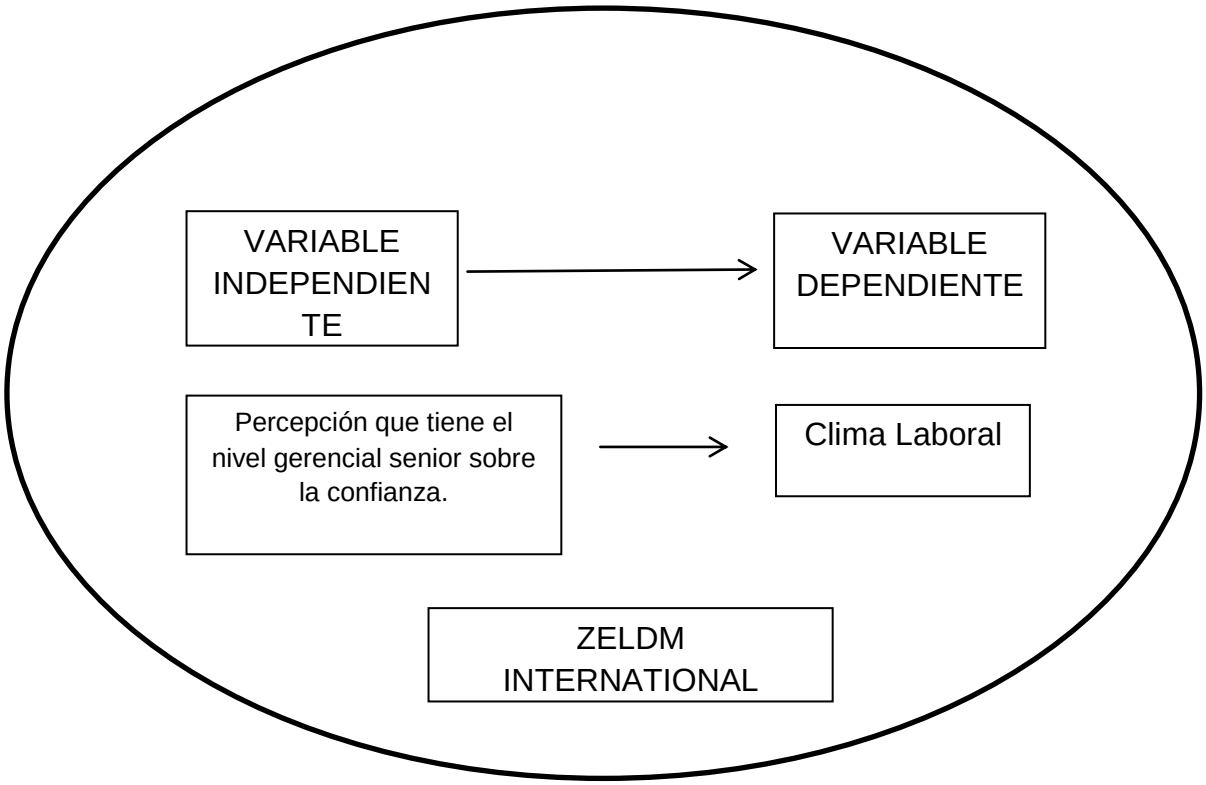

Figura N° 4. Sistema de Variables. Fuente: Requena C. (2013)

CAPITULO IV

4. Marco Metodológico

4.1. Tipo de Diseño de Investigación

La presente investigación es de tipo *investigación – evaluativa*en vista de que se un proceso de investigación diagnóstica en donde se investigaron diversos aspectos por referencia del cliente, profundizando en aquellas aristas en las que el evaluador encontró indicadores de conflicto.

Según Hurtado(2000), el proceso de investigación evaluativa tiene como objetivo resulta de uno o más programas, los cuales hayan sido, o estén siendo aplicados dentro de un contexto determinado. De acuerdo con el autor, la investigación evaluativa Requiere de la aplicación de un programa o plan de acción. Se propone valorar la efectividad del diseño o propuesta. Trabaja con relaciones explicativas y causales. Implica diagnóstico antes y valoración después de la intervención. Requiere claridad acerca de los objetivos de la propuesta

4.2. Según la Fuente de Datos Trabajados

Según Rojas (2002), citado por Albella A., (2012), según la fuente de los datos trabajados, la presente investigación es primaria debido a que los datos se obtuvieron directamente del investigador al relacionarse con los problemas estudiados.

4.3. Según en el Momento en el que Recogen los Datos

Se aprecia un estudio transversal según Hernández J., y García L., (2011), en vista de que los datos de cada sujeto o departamento representan un momento en el tiempo.

4.4. Técnicas e Instrumentos

De acuerdo con Amador M. (2009) la obtención de información es la etapa más importante del proceso de la investigación científica, ya que es el fundamento para la definición del problema, planteamiento y la comprobación de las hipótesis, elaboración del marco teórico y del informe de los resultados. Dentro de este contexto, la observación y/o técnica de investigación por excelencia; es el principio y la validación de toda teoría científica.

Según Fabbri, M., (2010), la elección de las técnicas de recolección de datos depende del objetivo perseguido. En tal sentido, la observación es poner la mirada en algún objeto, situación o persona. Es un procedimiento empírico por excelencia. Según la autora, es el método por el cual se establece una relación concreta e intensiva entre el investigador y el hecho social.

Las técnicas proyectivas son unos instrumentos considerados como especialmente sensibles para revelar aspectos inconscientes de la conducta ya que permiten provocar una amplia variedad de respuestas subjetivas, son altamente multidimensionales y evocan respuestas y datos del sujeto,

inusualmente ricos con un mínimo conocimiento del objetivo del test, por parte de éste (Lindzey, (1961) citado por Pont, M. (2009).

Por su parte, Pont, M. (2009) plantea que los distintos test proyectivos ofrecen estímulos de estructuración ambigua o de formas muy definidas pero poco usuales. Este rasgo se mantiene como elemento común, aunque el entrevistado necesite apelar a distintas conductas, ya sean verbales, gráficas o lúdicas. Cada proyección proyectiva, valga la redundancia, es una creación que expresa el modo personal de establecer contacto con la realidad interna y externa, dentro de una situación vincular específica, configurada por la lámina o por la consigna con la que está ligado en cada momento el proceso.

Los dibujos son un método poderoso para sacar a la superficie los problemas de grupos que han sido ocultados. A la vez pueden ser usados para describir una situación actual. Como método proyectivo para averiguar qué ocurre, el dibujo logra proyectar desde el inconsciente grupal e individual situaciones que las personas quieren y esperan, en lugar de lo que en la realidad tienen. (Fordyce, J., y Weil, R., pag 180 (2000).

El sociograma, es una técnica que busca obtener de manera gráfica, mediante la observación y contextualización, las distintas relaciones entre sujetos que conforman un grupo, poniendo así de manifiesto los lazos de influencia y de preferencia que existen en el mismo. El sociograma es una técnica de análisis de datos que concentra su atención en la forma en que se establecen los vínculos sociales dentro de un grupo cualquiera.

4.5. Población y Muestra

La población de estudio según Gahona G., (2012) es cualquier colección ya sea de un número finito de mediciones o una colección grande, virtualmente infinita, de datos acerca de algo de interés.

En tal sentido la población en la presente investigación está compuesta por 44 profesionales pertenecientes al Staff Gerencial de Zeldm Venezuela, empresa multinacional de consumo masivo con unidades de negocio de gomas y caramelos; y galletas y quesos. (Ver Figura 1)

Gahona G., (2012), describe que la muestra estadística es un subconjunto representativo seleccionado de una población. Una buena muestra es aquélla que refleja las características esenciales de la población de la cual se obtuvo. En estadística, el objetivo de las técnicas de muestreo es asegurar que cada observación tiene una oportunidad igual e independiente de ser incluida en la muestra.

En el mismo orden de ideas, la muestra a partir de la cual se realizó la investigación diagnostica, se describe a continuación:

- De la población de cuarenta y cuatro (44) Gerentes medios, se consideraron para el diagnóstico 22 Gerentes de los diferentes departamentos seleccionados al azar.

Es una muestra intencional la cual se caracteriza por un esfuerzo deliberado de obtener muestras "representativas" mediante la inclusión en la muestra de grupos supuestamente típicos. Gahona G., (2012)

4.6. Procedimiento a Seguir

En primera instancia se realizó el contacto solicitando la ejecución del diagnóstico. Posteriormente se realizó una reunión exploratoria o inicial con el cliente en donde se pudo conocer la problemática desde el punto de vista “cliente” acerca del clima organizacional presente en la organización Zedlm international en la sucursal Venezuela (Caracas).

Seguidamente se envió la propuesta de ejecución diagnóstica plateando las técnicas diagnósticas que se muestran a continuación:

- **Sociograma:** Se aplicó en tres grupos del nivel gerencial senior, la técnica del Sociograma que consta de la proyección gráfica a través de la observación y contextualización de situaciones para clasificando las distintas relaciones entre los sujetos que conforman los grupo seleccionados al azar. Acá quedó manifiesto los lazos de influencia que existen entre los integrantes de cada grupo, asociados a las variables de estudio. En relación a las tres sesiones se utilizaron los mismos planteamientos y la información generadafue interpretada bajo los principios del sociograma.

  Se pidió de manera explícita inicialmente que los participantes se conocieran entre sí mismos solicitándoles a los integrantes de cada grupo que se presentaran ante sus compañeros diciendo sus nombres, el cargo que ocupan, el tiempo que tienen dentro de la organización y la cantidad de personal directo e indirecto que maneja bajo su responsabilidad. Para iniciar los planteamientos, dicha solicitud resultó crucial el conocimiento de los miembros de los grupos.Como segundo paso se procedió a hacer los planteamientos que se enumeran a continuación:

Actividad 1: El grupo debe formar un equipo voluntariado para un proyecto de RSE en el que se desarrollen 3 estrategias para lograr cada una de las siguientes condiciones: Integración de equipos de trabajo, asignación de actividades de acuerdo a las habilidades de los integrantes y estrategias de seguimiento para el objetivo del proyecto. Basados en estas instrucciones responda individualmente:

a. ¿A qué persona (s) seleccionarías para liderar este proyecto?

b. ¿Qué características consideras que tiene ese líder para coordinar el proyecto?

Actividad 2: "De este Grupo de palabras, selecciona a una persona que cumpla con la mayoría o todas de las siguientes características", (Ver Tabla N°2).

Tabla N 2°

Grupo de Competencias

Confiable	Respeto	Tono de voz adecuado
Orden	Compañerismo	Retador
Claridad al hablar	Cooperador	alegre
Espacioso	Armónico	Sonrisas
Estado de ánimo estable	Profesionalismo	Valiente
Optimista		

Tabla N 2° Grupo de Competencias. Fuente. Requena, C (2012)

¿Cómo lo defines? Mencione las principales características de una persona confiable en su entorno de trabajo.

a. De las características en pantalla selecciona dos (2) que asocies al entorno emocionalmente.
b. ¿Cuáles consideras que posee tu equipo de trabajo?
c. De las características en pantalla selecciona dos que sueles emplear con tus jefes. ¿Con tus pares?

Actividad 3: ¿Quién me apoya? En una situación en la que tienes que llamar la atención por un incumplimiento grave a las normas de la organización. ¿A quién del equipo seleccionarías para apoyarte en el proceso a fin de demostrarle autoridad?

Actividad 4: ¿Habilidad o Personalidad? Como líderes observan que en su equipo existe una persona con habilidades que pasa las expectativas de una posición, y otra que gracias a su personalidad ha generado mucha confianza en el equipo. A esta última deciden comenzar a comunicarle información estratégica. Surge una vacante, en el momento de la decisión ¿a quién de los dos le darías la oportunidad de ascenso y por qué?

- **Dibujo Proyectivo:** se aplicó la técnica del Dibujo Proyectivo Organizacional el cual logra idear desde el inconsciente grupal e individual situaciones que las personas quieren y esperan, en lugar de lo que en la realidad tienen. (Fordyce y Weil, 2000). La consigna utilizada para la petición de realización de este instrumento fue “En esta hoja que les estoy entregando van a realizar un dibujo de cómo se ven actualmente como organización, y en esta otra dibujaran cómo se quieren ver a futuro”.

El dibujo proyectivo se aplicó a los participantes preguntándoles antes de su aplicación su deseo de participar, debido a que se infiere que por tratarse de dibujar y la muestra con la que seleccionada son del nivel gerencial senior, puede ocasionar incomodidad o desagrado al sentir que la actividad es poco seria para su nivel.

Finalmente se evaluaron los resultados y se procedió a la entrega y comunicación de los mismos por parte de la consultora al cliente, en una reunión sostenida con la responsable del área de efectividad y talento de Zeldm.

4.7. Operacionalización de Variables

VI	Definición Nominal	Dimensión	Definición Nominal	Sub-Dimensión	Definición Nominal	Sub-Dimensión	Definición Nominal	Indicadores	Consigna
CONFIANZA	Implica primeramente el sentido que los líderes les dan a los empleados con una formación adecuada, cuando son competentes para dirigir la organización y sus acciones coinciden con sus palabras. Cuando los líderes pueden apoyar a los empleados personalmente y profesionalmente, generando que deseen colaborar con ellos en las propuestas y decisiones, y que los líderes se preocupan por ellos como personas y no como empleados	Credibilidad	Implica la coherencia de los líderes entre la información que se comunica y el acceso a la misma; dando muestras de forma honesta y confiable de las habilidades técnicas y el conocimiento que poseen para manejar la organización dirigiendo sus estrategias de forma acorde a los objetivos de la empresa dando votos de confianza en la gestión de su equipo de trabajo.(Hernánd	Competencia	Implica la puesta en práctica del líder del manejo coherente de su equipo de trabajo mediante estrategias de asignación de actividades, seguimiento y control del cumplimiento de las mismas tomando en cuenta sus estratégicas técnicas de liderazgo para alcanzar las metas y objetivos organizacionales. (Hernández A., 2010)	Coordinación	Conducción del negocio de forma competente, donde los líderes coordinan y asignan tareas coherentemente. (GPTW, 2008)	Nivel de Confianza	Vamos a crear un equipo voluntariado para un proyecto de RSE que cumpla con las siguientes condiciones: integración de equipos de trabajo, asignación de actividades de acuerdo a las habilidades de los integrantes, estrategias de seguimiento para que se logren las actividades de proyecto. Tenemos que mencionar 3 estrategias por cada condición. A qué persona (s) seleccionarías para liderar este proyecto. Qué características tiene ese líder para coordinar el proyecto.

			ez A., 2010)	Integridad	Congruencia del líder entre sus actos y las estrategias utilizadas para alcanzar de forma honesta los objetivos organizacionales.(GPTW, 2008)	Confiabilidad	Los líderes cumplen con sus promesas y actúan según lo que profesan. La empresa no haría un despido masivo. (GPTW, 2008)	Nivel de confiabilidad	Tormenta de ideas con las principales características de una persona confiable. De este Grupo selecciona a una persona - dos personas (10) que cumplan con la mayoría o todas de esas características.
						Honestidad	Los líderes conducen el negocio de forma honesta y ética. (GPTW, 2008)	Nivel de integridad	

						Vida Personal	Cuando la organización muestra consideración por los colaboradores como individuos con interés particular, así como el balance de la vida personal y laboral. (Hernández A., 2010)	Respeto a la vida personal	Han detectado en su equipo de trabajo que alguien tiene una necesidad personal. En ese caso cómo actúan equilibrando las normas de la empresa y el interés por el otro como persona.

		Imparcialidad	Consiste en el buen trato y reconocimiento de los líderes a todos sus colaboradores por igual destacando fortalezas y áreas de oportunidad de forma asertiva sin discriminación respetando las opiniones y explicaciones de todo el equipo.(Hernández A., 2010)	Ausencia de favoritismo	Ascensos con criterio subjetivo. Prácticas de discriminación por razones de género, raza, edad y algunas competencias y garantía de que las decisiones que aparentan ser arbitrarias pueden ser cuestionadas. (Hernández A., 2010)			Nivel de Imparcialidad.	Como líderes observan que en su equipo existe una persona con habilidades que pasa las expectativas y otra que gracias a su personalidad ha generado mucha confianza en el equipo; a esta última deciden comunicarle información estratégica. Surge una vacante, en el momento de la decisión a quién le dan la oportunidad de ascenso y por qué.

Tabla 3. Operacionalización de variables. Fuente: Paolini, S.; Requena, C. (2012)

Capítulo V

5. Análisis de Resultados

5.1. Sociograma

5.1.1. 1er Grupo

Conformado por personas del staff gerencial senior de la división de recursos humanos con actitud participativa y analítica en sus respuestas, evidenciaron afirmaciones en las que perciben a las necesidades actuales del equipo debidas a efectos por **situación país en el entorno de trabajo** (cambios políticos, económicos y sociales) así como el cambios orientados al nuevo esquema **(cultura organizacional)** que se vive con la transición a Mondelez International.

De acuerdo a la medición de la variable confianza, enfocados en la subvariable competencia, se observa la necesidad de los participantes de contar con equipos motivados, con **energía orientada hacia el logro** de metas y seguimiento de las actividades; poniendo de manifiesto la necesidad de dejar atrás el sesgo donde las actividades sean realizadas con un optimismo aparente, a lo que se le atañe el término de “desesperanza aprendida”; descrito como la forma de precipitar resultados antes y durante las actividades asignadas, atribuyendo causas y consecuencias negativas a las mismas.

En relación al clima emocional y psicológicamente saludable se puede observar en el primer grupo la demanda de un equipo íntegro que mantiene características fundamentales como respeto, cooperación y retos que,

enlazadas a la necesidad de elevar el factor motivación en los equipos, resulta importante desde la posibilidad de contar con personas que **confronten los conflictos de manera clara, directa y veraz** que según el criterio manifestado, facilitaría los resultados esperados en la gestión.

En esta fase incorporamos una nueva necesidad observada, la **claridad en la comunicación**. Desde este punto de vista y mejorando aspectos comunicacionales, la información que se transmite amerita ser más transparente a fin que las solicitudes a los niveles pares y superiores en relación a las mejoras en procesos sean más efectivas. Las afirmaciones traducen la necesidad de saber explicar, justificar y soportar con palabras, tono de voz y gestualidad adecuadas, las estrategias o acciones organizacionales que permitan optimizar la gestión.

Por su parte, el diagnóstico referente a la ausencia de favoritismo se hizo manifiesto tomar en cuenta ante situaciones de ascensos la objetividad en la toma de decisiones **equilibrando** que la importancia de **competencias** no se traduce en la ausencia del **dominio técnico** del área para las personas a ser promovidas.

5.1.2. 2do Grupo

Conformado por representantes de departamentos como Sistemas, Planificación, Producción y Demanda de Plantas; Ventas y Servicio al Cliente. El análisis de las respuestas otorgadas de acuerdo a la variable confianza, haciendo alusión a la subvariable competencia, se determina la importancia de líderes enfocados en **hacer entender los objetivos y hacia dónde se debe apuntar** a fin de preparar de forma estratégica los equipos y las acciones para alcanzar las metas engranados. La demanda se orienta a

contar con líderes capacitados, planificadores y en la delegación de tareas *confiando* en las habilidades técnicas y personales de su equipo de trabajo.

En relación al clima emocional y psicológicamente estable, perteneciente a la subvariable respeto, se puede observar la necesidad de **alinear la toma de decisiones desde el nivel superior hacia abajo**, en vista de que existe la percepción que las condiciones actuales retrasan los procesos operativos para lograr con éxito los resultados planteados. En tal sentido, se requiere de **mayor apertura y menos filtros** en la toma de decisiones para continuar de forma eficiente y efectiva el alcance de los objetivos siendo la necesidad de cooperación en la fluidez de los procesos lo manifestado. En esta fase se encuentra nuevamente el factor comunicación reflejado en el grupo anterior.

En la subvariable imparcialidad, en relación al favoritismo donde la confianza y la estabilidad que generen las personas del equipo es competencia fundamental para ser tomado en cuenta al momento de ascensos o de suministrar información clave, refleja la caracterización del factor de competencias sobre el esquema de conocimiento técnico.

5.2. Técnica de Dibujo Proyectivo Organizacional

5.2.1. 1er Grupo

El staff gerencial de RRHH enfatiza su realidad actual como competentemente insano en vista de las **divisiones y los silos que perciben en los que cada división** solo trabaja para lograr desempeño particulares de áreas sin tomar en cuenta el **sentido cooperador y empático** con los otros departamentos, por lo tanto la colaboración con el

triunfo del “otro” no tiene compromiso alguno si esto perturba la fluidez de los procesos internos de cada departamento. Esta situación ha desencadenado desmotivación en este departamento principalmente por lo que suelen anticiparse a resultados de forma negativa.

En relación a situaciones futuras, esperan lograr un entorno emocionalmente y psicológicamente cohesionado y estable, en donde los logros sean compartidos y el trabajo interdepartamental sea de cooperación, crecimiento y que pueda originar apertura a cambios y beneficios cualquiera y no solo para un departamento en específico.

5.2.2. 2do Grupo

Los diferentes departamentos participantes en este segundo grupo hacen referencia en sus dibujos situaciones particulares en donde se evidencia la percepción que tienen como equipos individuales de trabajo y no como un solo equipo que trabaje para objetivos comunes respetando la clara idea de que cada departamento puede lograr objetivos propios sin separarse de la meta organizacional como un todo.

Por su parte en relación a las situaciones futuras, se observa la necesidad de cada departamento de mantener un ambiente de laboral emocionalmente sano en el sentido de enfrentar lo que llaman “agendas ocultas” que llenan de incertidumbre la eficacia en el desenvolvimiento de la gestión de cada departamento. De la misma manera, se evidencia la necesidad de que se respete el tiempo personal de cada persona perteneciente a la organización; en tal sentido, es considerado una falta a la integridad personal el hecho de que no se tomen en cuenta las necesidades personales, originando un sentido de “uso” solo por habilidades técnicas.

5.2.3. 3er Grupo

En este grupo, nuevamente se hace presente la figura de los silos de trabajo con las que al parecer toda la empresa identifica como punto negativo. Esto manifiesta una alerta importante que debe atacarse con prioridad a fin de disminuir la sensación de islas departamentales. Por otra parte pareciera existir una referencia “insana” de la toma de decisiones por parte de líneas superiores, las cuales se observa que en ocasiones ha perjudicado el bienestar psicológico y emocional en el ambiente de trabajo.

En relación a las situaciones futuras, en este grupo se consideran nuevas aristas como lo son la comunicación con superiores y la factibilidad de aprovechar ideas novedosas que presenta el talento interno.

Conclusión y Recomendaciones

El Diagnóstico determinado durante la aplicación de Sociodrama fue la percepción de incertidumbre ante situación del entorno económico-político del país; la necesidad de dejar atrás el sesgo de informaciones, comunicación limitada; la demanda a confrontar los conflictos de manera clara, directa y veraz explicando, justificando y soportando con palabras, tono de voz y gestualidad adecuada, las estrategias o acciones organizacionales; el requerimiento a promover el entendimiento de los objetivos; la necesidad de alinear la toma de decisiones desde el nivel superior hacia abajo y evitar procesos burocráticos (revisión de responsables) que dificultan la actuación ágil en la consecución de resultados.

En cuanto al dibujo proyectivo, en la situación actual se encontró el modo de trabajo para lograr desempeños particulares sin tomar en cuenta el sentido cooperador y empático; áreas que trabajan por objetivos propios y se desvinculan del objetivo común; sentido de utilidad de las personas solo por habilidades técnicas sin valorar el tema personal y la aceptación limitada o parcial sobre la toma de decisiones. Por su parte la situación ideal o deseada para los participantes se halló que, desean un entorno emocionalmente cohesionado y estable, en donde los logros sean compartidos; mantener un ambiente emocionalmente sano, que enfrente la incertidumbre y promueva la eficacia; lugar donde se respete el tiempo personal y aprovechar ideas novedosas.

En las necesidades esenciales de cambio requerido por los grupos diagnosticados, convergeel requerimiento de **fortalecer la alineación de procesos** en la organización **desde ladirección principal o Staff**,

promoviendo la sinergia en la delegación y apertura a iniciativasen las diferentes gerencias senior.

Contar con **informaciones transparentes** en las conversaciones sobre **procesos neurálgicos o susceptibles al equipo**, generando confianza e influencia principalmente enlos niveles que asumen la re-divulgación de información y garantizan la visibilidad de lasoperaciones, así como **promover asertividad con necesidades personales** del equipo.

Referencias Bibliográficas

Albella, A. y colaboradores (2012). Instructivo para ejecución de proyecto de grado. UCAB.

Amador, M. (2009). Investigación Científica. http://metode.cat/es/Revistas/Entrevista/Amador-Menendez-Velazquez

Artículo “Tfark Alimentos dejará el índice Dow Jones”. 14/09/2012. El Mundo Economía y Negocios.

Burchell, Michael; Robin, Jennifer.The Grate Workplace. How to build it, How tokeep it and why it matters.

Cáceres, Alejandro E. LA RESTRUCTURACIÓN DE UNA MULTINACIONAL Shell de Venezuela en los años cincuenta. DEBATES IESA, Volumen XV, Número 3, 2010.

Casales, Julio César, Ortega Malagón, Yanelis; Romillo Rodríguez, María Dolores. Clima Organizacional y fluctuación laboral en una institución financiera. Facultad de Psicología, Universidad de La Habana. Facultad de Estomatología, Instituto Superior de Ciencias Médicas. Revista de Psicología. Vol. 17, No. 3, 2000.

Clima organizacional según Chiavenato (1992). http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/definicion_clima_organizacional.html

CNN Money.Entrevista con Irene Rosenfeld “Breaking up is hard to do”. Fortune. http://management.fortune.cnn.com/2012/10/02/irene-rosenfeld/

Encuesta a colaboradores y evaluación Trust Index. Great Place to Work Institute. http://www.greatplacetowork.com.ve/nuestro-enfoque/ique-es- un-excelente-lugar-de-trabajo

Fabbri (2012). Técnicas de recolección de datos. http://www.fhumyar.unr.edu.ar/escuelas/3/materiales%20de%20catedras/trabajo%20de%20campo/solefabri1.htm

Fordyce y Weil (2000). Dibujo proyectivo. http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/desarrolloorganizacional/default3.asp

Gabraith. Diseño Matricial. http://openmultimedia.ie.edu/OpenProducts/organizaciones/organizaciones/pdf/Organizaciones.pdf.

Gahona (2012). Población y muestra. Muestreo estadístico. http://pendientedemigracion.ucm.es/info/genetica/Estadistica/estadistica_basica%202.htm

Hernández, A. *La Confianza en las organizaciones.* Great Place to Work, Mexico, 2012.

Hernández R., Fernández C., y Baptista P., (2003). Metodología de la Investigación. Mc. Graw Hill.

Hernández, J. y García L. (2011). Recolección de datos. https://docs.google.com/document/preview?hgd=1&id=1_7B1r4TV3hfWuFIhijWIGlwqsehr_NSkJ_GvYZD-mSE

IUTA. Artículo publicado el 06/01/2006 “Plan Ampliado de Reestructuración enTfark”. http://www.iuf.org/cgi-bin/dbman/db.cgi?db=default&uid=default&ID=3072&view_records=1&ww=1&es=1

Montes, Aritza. El uso del poder en las organizaciones y sus efectos sobre el compromiso: una revisión crítica de las evidencias empíricas. Universidad de Córdoba. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. Vol. 4, W 2, 1998, pp. 57-76

“The University Of Adelaide” en Australia, denominado “Leading Change, Transition and Transformation” (2007)

Sociograma, uso y procedimiento. 2009. http://psicopedagogias.blogspot.com/2009/11/el-sociograma-uso-y-procedimiento.html

Stith Richard. La prioridad del respeto: como nuestra humanidad común puede fundamentar nuestra dignidad individual. Universidad de Navarra, S.A. 2010.

TfarkAlimentos Archives. December 2011. Corporate Time Line. http://www.TfarkAlimentosgroup.com/SiteCollectionDocuments/pdf/CorporateTimeline_GeneralAlimentos_FINAL.pdf

Universalia. Modelo diagnóstico Burke y Litwin (2013). http://reflectlearn.org/es/discover/un-modelo-causal-de-desempeno-y-cambio-organizacional-modelo-de-burke-y-litwin

Universidad Autónoma de Madrid. Investigación-acción. Lewis. (2011) http://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Curso_10/Inv_accion_trabajo.pdf

Warner, B. (2008). Organizational Development & Change de Thomas G., y Christopher W.

Weiner. Clima organizacional (2010). http://ri.biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/123456789/2379/1/tesis-VillarroelYolymar.pdf.