



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

**TRABAJO ESPECIAL DE GRADO
DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA SOCIEDAD DE
GARANTÍA DEL SECTOR PÚBLICO**

**Presentado por:
KATTY ESPERANZA QUIROZ CHACÓN**

**Para optar al título de:
ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

**Asesor:
PROF. RICARDO PETIT**

Caracas, Junio de 2014

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

**TRABAJO ESPECIAL DE GRADO
DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA SOCIEDAD DE
GARANTÍA DEL SECTOR PÚBLICO**

**Presentado por:
KATTY ESPERANZA QUIROZ CHACÓN**

**Para optar al título de:
ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

**Asesor:
PROF. RICARDO PETIT**

Caracas, Junio de 2014

DEDICATORIA

Este logro está dedicado a ti DIOS, ya que sin tu luz y tu guía en todo momento nada de esto sería posible, contigo a mi lado el cielo es el límite.

A mi familia por los valores que en mi corazón sembraron, por enseñarme que todo lo que sueñes puede hacerse realidad y que los obstáculos se hacen pequeños si tu dedicación y esfuerzo es grande, ASKANAMILU esto es para ustedes.

A mi esposo por creer en mi todo momento, por tu compañía, por tu apoyo incondicional, por tu sonrisa y por tener fé en nuestro proyecto de vida, esto es para ti, mi amor, mi amigo, mi compañero de vida.

AGRADECIMIENTO

Gracias Dios, por brindarme vida, salud y amor.

Gracias a la Universidad Católica Andrés Bello, a la Prof. Ana T., Dorkis y Jorge por su orientación y guía en todos los procesos académicos.

Al Prof. Ricardo, por su orientación teórica para la elaboración del proyecto.

A la Sociedad de Garantía y a la Lic. Ainoa, por confiar en nosotros y abrirnos las puertas de la organización.

A mi compañera y amiga de tesis Naza, por tu energía positiva, tus chistes, tu impulso y compromiso con nuestro proyecto.

A mis padres por sus infinitos detalles y aportes para la culminación de este proyecto, por siempre creer en mi e impulsarme a ser mejor persona, faltan palabras para agradecerles, a ustedes les debo todo.

A mi hermano Miguel y mis sobrinos, porque de ustedes aprendo constantemente, me reto a ser mejor persona por y para ustedes.

A Harvyn mi amor, gracias por tu apoyo incondicional, tu comprensión, tu guía, tú y yo somos el mejor equipo.

A mis familiares, amigos y todas aquellas personas, que de una u otra forma han contribuido en la realización del presente trabajo.

Gracias infinitas.

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

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

**DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA SOCIEDAD DE
GARANTÍA DEL SECTOR PÚBLICO**

**Autora: Katty Esperanza Quiroz Chacón
Asesor: Ricardo Petit
Año: 2014**

RESUMEN

La investigación desarrollada se planteó como objetivo general diagnosticar el clima organizacional de los trabajadores de una sociedad de garantía del sector público. Los objetivos específicos que se establecieron fueron identificar las causas y efectos de las variables de clima organizacional, determinar su interrelación e identificar los aspectos de mejora. El estudio se fundamentó en las postulaciones teóricas Litwin y Stringer (1968), autores que definieron nueve dimensiones para la medición de clima: estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares de desempeño, conflicto e identidad. El diagnóstico de clima organizacional desarrollado es de un tipo de investigación aplicada y un diseño de investigación – evaluativa, ya que permitió investigar la situación actual de la organización, para realizar posibles intervenciones que conduzcan a su mejoramiento. Debido a que se observaron los hechos en su ambiente natural y no se manipularon las variables, se categorizó como diseño no experimental. Se utilizó la entrevista y el cuestionario, como métodos de recolección de datos, bajo una estrategia metodológica mixta con un enfoque cualitativo y cuantitativo. Los resultados obtenidos arrojaron información relevante del clima organizacional de la institución, donde se sustentan las bases para la propuesta del plan de intervención.

Palabras claves: diagnóstico organizacional, clima organizacional, investigación evaluativa, descriptiva, no experimental.

INDICE DE CONTENIDO

RESUMEN.....	5
INDICE DE TABLAS	3
INDICE DE FIGURAS.....	4
INTRODUCCIÓN.....	5
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	8
1.1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACION.....	8
1.2. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	11
1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	13
1.3.1. OBJETIVO GENERAL	13
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:.....	13
1.4. ALCANCE Y DELIMITACIONES.....	13
CAPÍTULO II: MARCO ORGANIZACIONAL.....	15
2.1. HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN.....	15
2.2. MISIÓN.....	16
2.3. VISIÓN.....	16
2.4. VALORES	17
2.5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	18
CAPÍTULO III: MARCO TEORICO Y REFERENCIAL	19
3.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	19
3.2. BASES TEORICAS	25
3.2.1. DESARROLLO ORGANIZACIONAL	25
3.2.2. CLIMA ORGANIZACIONAL E IMPORTANCIA	26
3.2.3. CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	28
3.2.4. TEORÍAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	30
3.2.5. POSTULACIONES TEORICAS DE LITWIN Y STRINGER SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL	39
3.2.6. DIAGNOSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL	46

3.2.7. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

48

CAPÍTULO IV: MARCO METODOLÓGICO49

4.1.	TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	49
4.2.	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	52
4.3.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	53
4.4.	POBLACION Y MUESTRA	56
4.5.	PROCEDIMIENTO A SEGUIR	57
4.6.	OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES	58

CAPITULO V: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....61

5.1	ANÁLISIS GENERAL DE DIMENSIONES	61
5.2	DIMENSIÓN ESTRUCTURA.....	63
5.3	DIMENSIÓN RESPONSABILIDAD.....	67
5.4	DIMENSIÓN RECOMPENSA.....	72
5.5	DIMENSIÓN RIESGO.....	75
5.6	DIMENSIÓN RELACIÓN.....	78
5.7	DIMENSIÓN COOPERACIÓN	81
5.8	DIMENSIÓN ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO	85
5.9	DIMENSIÓN CONFLICTO	88
5.10	DIMENSIÓN IDENTIDAD.....	90

CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES94

6.1	CONCLUSIONES.....	94
6.2	RECOMENDACIONES	99

REFERENCIAS102

ANEXOS106

1.	CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL:.....	106
2.	TABULACIÓN DEL CUESTIONARIO DE LITWIN Y STRINGER ..	110
3.	CRONOGRAMA.....	111

INDICE DE TABLAS

Tabla	Pág.
Tabla1. COMPARATIVO DE DIMENSIONES	37
Tabla 2. DIMENSIONES DE CLIMA ORGANIZACIONAL	53
Tabla 3. CODIFICACIÓN DE ITEMS POSITIVOS Y NEGATIVOS	54
Tabla 4. PUNTUACION EN LA ESCALA	55
Tabla 5. ESCALA DE PERCEPCIÓN DEL CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL	55
Tabla 6. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	58
Tabla 7. MÉTODO DE LITWIN Y STRINGER - CLIMA TOTAL POR DIMENSIÓN ..	62
Tabla 8. MÉTODO LITWIN Y STRINGER - DIMENSIÓN ESTRUCTURA	64
Tabla 9. INDICADORES, PREGUNTAS Y DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIA - DIMENSIÓN ESTRUCTURA.....	66
Tabla 10. MÉTODO LITWIN Y STRINGER - DIMENSIÓN RESPONSABILIDAD.....	68
Tabla 11. INDICADORES, PREGUNTAS Y DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIA - DIMENSIÓN RESPONSABILIDAD	70
Tabla 12. MÉTODO LITWIN Y STRINGER - DIMENSIÓN RECOMPENSA.....	72
Tabla 13. INDICADORES, PREGUNTAS Y DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIA - DIMENSIÓN RECOMPENSA.....	74
Tabla 14. MÉTODO DE LITWIN Y STRINGER - DIMENSIÓN RIESGO	75
Tabla 15. INDICADORES, PREGUNTAS Y DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIA - DIMENSIÓN DE RIESGO	77
Tabla 16. MÉTODO LITWIN Y STRINGER - DIMENSIÓN RELACIÓN	79
Tabla 17. INDICADORES, PREGUNTAS Y DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIA - DIMENSIÓN RELACIÓN.....	81
Tabla 18. MÉTODO LITWIN Y STRINGER - DIMENSIÓN COOPERACIÓN.....	82
Tabla 19. INDICADORES, PREGUNTAS Y DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIA - DIMENSIÓN COOPERACIÓN	84
Tabla 20. MÉTODO DE LITWIN Y STRINGER - DIMENSIÓN ESTANDARES DE DESEMPEÑO	85
Tabla 21. INDICADORES, PREGUNTAS Y DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIA - DIMENSIÓN ESTANDARES DE DESEMPEÑO	87
Tabla 22. MÉTODO DE LITWIN Y STRINGER - DIMENSIÓN CONFLICTO.....	88
Tabla 23. INDICADORES, PREGUNTAS Y DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIA - DIMENSIÓN CONFLICTO	90
Tabla 24. MÉTODO DE LITWIN Y STRINGER - DIMENSIÓN IDENTIDAD	91
Tabla 25. INDICADORES, PREGUNTAS Y DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIA - DIMENSIÓN IDENTIDAD.....	93

INDICE DE FIGURAS

Figura	Pág.
FIGURA 1. ORGANIGRAMA DE LA SOCIEDAD DE GARANTIA DEL SECTOR PÚBLICO.....	18
FIGURA 2. ESQUEMA DE CLIMA ORGANIZACIONAL	41
FIGURA 3. DIAGRAMA DE ARAÑA CLIMA TOTAL POR DIMENSIÓN	62
FIGURA 4. DIAGRAMA DE ARAÑA - PREGUNTAS DIMENSIÓN ESTRUCTURA .	65
FIGURA 5. DIAGRAMA DE ARAÑA - PREGUNTAS DIMENSIÓN RESPONSABILIDAD	69
FIGURA 6. DIAGRAMA DE ARAÑA - PREGUNTAS DIMENSIÓN RECOMPENSA	73
FIGURA 7. DIAGRAMA DE ARAÑA - PREGUNTAS DIMENSIÓN RIESGO	76
FIGURA 8. DIAGRAMA DE ARAÑA - PREGUNTAS DIMENSIÓN RELACIÓN.....	80
FIGURA 9. DIAGRAMA DE ARAÑA - PREGUNTAS DIMENSIÓN COOPERACIÓN	83
FIGURA 10. DIAGRAMA DE ARAÑA - PREGUNTAS DIMENSIÓN ESTANDARES DE DESEMPEÑO	86
FIGURA 11. DIAGRAMA DE ARAÑA - PREGUNTAS DIMENSIÓN CONFLICTO ...	89
FIGURA 12. DIAGRAMA DE ARAÑA – PREGUNTAS DIMENSIÓN IDENTIDAD....	92

INTRODUCCIÓN

Considerando que las organizaciones actuales se encuentran en la actualización de la búsqueda de nuevas y mejores alternativas para conseguir la satisfacción laboral de su talento humano, surge la iniciativa de conocer las características internas de la organización en relación con los procesos humanos.

Por lo antes expuesto el clima organizacional es uno de los activos más importantes ya que es el producto de la relación de la empresa con sus colaboradores, si el clima es positivo, éste motiva a mejorar el desempeño, a ir más allá de las expectativas del trabajo, contribuyendo con un mayor compromiso y mejor rendimiento de la organización, lo cual a su vez propicia mejores resultados. (Toro, Ochoa, Vargas, 2004)

Para realizar mejoras en la organización producto del previo diagnóstico de clima organizacional, contamos con las distintas postulaciones de desarrollo organizacional, por ejemplo Beckard (1969) define el D.O. como “un esfuerzo planeado que abarca toda la organización, administrado desde arriba, para aumentar la eficacia y la salud de la organización, a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, usando conocimientos de la ciencia del comportamiento”.

La investigación desarrolladaabordo el estudio de clima organizacional de los colaboradores en una sociedad de garantía, con el fin de identificar las causas y efectos de las variables y su interrelación, con el propósito de definir aspectos y/o situaciones de mejora.

Este Proyecto de Trabajo Especial de Grado se estructuró en cuatro capítulos. Los mismos se describen brevemente a continuación:

Capítulo I: “Planteamiento del Problema”, se define el problema de la investigación, la interrogante sobre una realidad concreta del problema y su justificación e importancia donde se resaltan los aspectos positivos que podrían derivarse de llevarla a cabo y por último se definen los objetivos generales y específicos, donde se delimita el alcance y el propósito de la investigación.

Capítulo II: “Marco Organizacional”, se encuentra conformado por el marco organizacional donde se describe los datos referenciales de la organización considerada en la investigación, tales como, historia, misión, visión, valores de la organización, y su estructura.

Capítulo III: “Marco Teórico y Referencial”, donde se listan los antecedentes históricos y referentes teóricos que soportan la investigación, así como las investigaciones previas que sirven como referencia, apoyo al desarrollo y las bases legales de la investigación.

Capítulo IV: “Marco Metodológico”, contiene los elementos metodológicos que guiaron el desarrollo del proyecto, detallando la metodología empleada, el tipo y diseño de la investigación, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, técnicas de análisis y procesamiento de los datos, población y muestra, operacionalización de las variables, plan de acción y cronograma de la investigación.

Finalmente se presentan las Referencias Bibliográficas consultadas y mencionadas en el Proyecto de Trabajo Especial de Grado y los anexos tales como instrumento de recolección de datos.

Capítulo V: “Análisis de Resultados”, que constituye el eje central de la investigación, donde se desarrollaron los objetivos planteados y se dio respuesta a las interrogantes de la investigación.

Capítulo VI: “Conclusiones y Recomendaciones”, recoge las conclusiones y recomendaciones derivadas del desarrollo de los objetivos de la investigación, así como la propuesta para la intervención.

Finalmente se presentan las Referencias Bibliográficas consultadas y mencionadas en el Proyecto de Trabajo Especial de Grado y los anexos tales como instrumento de recolección de datos.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACION

La Sociedad de Garantías es una institución del sector público con una trayectoria de más de 20 años. Fue la primera del país en su naturaleza y a la fecha la de mayor tamaño en términos de avales y fianzas otorgadas.

Esta institución se encuentra presidida por una Junta Administradora, la cual en cada periodo administrativo designa a un Presidente, el cual fue ratificado en su rol, por más de 6 años consecutivos. Este liderazgo mantuvo a la institución con cierta estabilidad en el mercado y conservo intacta la estructura organizacional, el personal promedio de la Sociedad de Garantía cuenta con 9 años de antigüedad.

Desde el año 2011 en la Sociedad, se estableció una nueva Junta Administradora, encabezada por un nuevo Presidente y liderizada por nuevos gerentes en las distintas unidades, dichos líderes han realizado una evaluación exhaustiva en las normas y procedimientos de la institución con el fin de optimizarlos.

Se realizaron cambios en los objetivos estratégicos así como en la misión y visión y valores institucionales. Ello con el fin de impulsar y promover la marca de la Sociedad en el mercado venezolano, manteniendo su alineación con los objetivos estratégicos de la nación y el Plan de la Patria.

Estas optimizaciones han generado una nueva forma de realizar los procesos lo cual ha impactado en las funciones y roles que desempeñan los trabajadores. Los nuevos procesos han influido sobre los estilos de liderazgo y canales de

comunicación, distanciando el esquema en el cual los trabajadores solían realizar sus labores.

Estos cambios en su mayoría apuntan a la implantación de nuevos sistemas tecnológicos, como por ejemplo el sistema automatizado de gestión de fianzas en línea, el cual evalúa los tiempos de procesamiento de las fianzas y el sistema de Recursos Humanos y Presupuesto el cual enlaza los gastos presupuestarios de la Sociedad, así como los gastos derivados a la nómina.

Como respuesta a estos cambios y a fin de realizar los nuevos procesos de forma óptima y debido a la incorporación de nuevas tecnologías y programas como herramientas de trabajo, han tenido que realizar distintos ajustes funcionales.

El sistema automatizado de gestión de fianzas ha impactado en la productividad y el desempeño debido a que los trabajadores son medidos por sus tiempos de respuesta en cada fase de la tramitación de una Fianza, por ejemplo: La Gerencia de Consultoría Jurídica debe estudiar los aspectos legales de la solicitud en un tiempo establecido, así como la Gerencia de Afianzamiento debe recaudar los requisitos y definir los tiempos y cuotas de pago.

El sistema refleja los datos del trabajador que se encuentra realizando las fianzas y el tiempo promedio en su ejecución. Lo cual no se media antes de la implantación de dicho sistema. Al activar dicho sistema los niveles de productividad y desempeño en los colaboradores involucrados toman mayor relevancia, debido a que constantemente son medidos y evaluados. Lo cual desemboca en un nuevo reto para el equipo gerencial ya que el seguimiento y el feedback como se ha venido realizando debe considerar estas variantes.

De igual forma el nuevo sistema de Recursos Humanos, mide y considera nuevos aspectos de los trabajadores. Por ejemplo, a través del sistema se establecen indicadores de ingreso y egreso de la sede física de la institución,

midiendo las horas de llegada y salida de la institución a través del sistema biométrico, también ofrece un mayor control de las vacaciones ya que son cargadas y contabilizadas a través del sistema lo cual hace que existan un mayor control en el horario laboral, así como en el disfrute de los periodos vacacionales. La implantación de un sistema de Recursos Humanos ofrece al equipo gerencial mayores insumos a cerca de sus colaboradores, lo cual es de gran valor para el desempeño de las unidades y los trabajadores en sí.

Ahora bien debemos tener en cuenta que todo cambio, ya sea estructural, gerencial y/o tecnológico impacta el Clima Organizacional. Drassler (1993), considera que el clima organizacional es el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman.

Para Chiavenato, (1992) el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe en cada organización. Asimismo menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se superponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales).

Luego de efectuarse estos cambios en los procesos y estructura organizacional, considerando la incorporación del equipo gerencial y nueva tecnología, cabría preguntarse: ¿Cómo es el clima organizacional de los trabajadores de la Sociedad de Garantía del Sector Público?. Para responder esta interrogante se aplicó un cuestionario de clima organizacional a los trabajadores de la sociedad que cuenten con una antigüedad en la organización no mayor a seis meses.

1.2. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El clima organizacional es uno de los activos más importantes ya que es el producto de la relación de la empresa con sus colaboradores, si el clima es positivo, éste motiva a mejorar el desempeño, a ir más allá de las expectativas del trabajo, contribuyendo con un mayor compromiso y mejor rendimiento de la organización, lo cual a su vez propicia mejores resultados. (Toro,Ochoa,Vargas, 2004)

El clima organizacional es la percepción que los miembros de una organización tienen de las características más inmediatas que les son significativas, que la describen y diferencian de otras organizaciones. Estas percepciones influyen en el comportamiento organizacional (Rodríguez, A, 1999; Rodríguez, D. 1998; Schneider, 1975).

Es por ello que se planteo la necesidad de realizar un estudio que permita conocer la percepción de los trabajadores de la Sociedad de Garantía con relación a su ambiente de trabajo a fin de conocer las fortalezas actuales y las áreas que requieren de una atención especial para ser atendidas y desarrollar un plan de intervención.

La Sociedad de Garantía comprende que buscar nuevas y mejores alternativas para conseguir la satisfacción laboral de sus trabajadores es crucial para el logro de los objetivos organizacionales. Es por ello que cónsonos con las tendencias actuales, que señalan que buenos y agradables ambientes de trabajo logran tener una fuerte ventaja competitiva, los lideres han apoyado la iniciativa de medición de clima organizacional.

Según Goncalves (2000) el conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios

planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

Es necesario realizar mediciones de clima para entender las causas que generan un ambiente de trabajo favorable o desfavorable. Un buen escenario influye, de manera directa, en la satisfacción de los empleados y por ende, en la productividad. Una buena interacción entre quienes forman parte de una organización, se verá reflejada en los resultados de todos y cada uno de los individuos. (Toro,et al., 2004)

Por otra parte un escenario desfavorable puede verse afectado por un sin número de factores tales como: absentismo, rotación, bajo desempeño. Lo cual implica un incremento en los costos de reclutamiento, selección y capacitación y menor productividad entre otras cosas.

De igual forma existen otras series de factores internos que afectan directamente las relaciones entre los distintos niveles y que, de no ser atendidos, pueden incluso llevar a cualquier negocio a la quiebra. (“Clima Laboral en la Empresa”, 2011)

Es necesario que instituciones financieras como la Sociedad de Garantía se mantengan operativas y en funcionamiento ya que parte de su misión consiste en apoyar el fortalecimiento y desarrollo económico de las unidades productivas del país, mediante el otorgamiento de fianzas a las pequeñas y medianas empresas.

Es por ello que el presente estudio de clima laboral tiene una importancia significativa, en la medida en que permitió conocer las condiciones del interior de la organización que estaban afectando el ambiente laboral y como las perciben los trabajadores.

Con el objetivo de generar recomendaciones de intervención fundamentadas en lo arrojado por el estudio de clima, se propone mejorar las condiciones evaluadas, lo cual conduce a un mejor clima laboral en la institución.

1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1.OBJETIVO GENERAL

Diagnosticar el clima organizacional de todos los trabajadores de una Sociedad de Garantía Recíprocas del sector público.

1.3.2.OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Identificar las causas y efectos de cada una de las variables del clima organizacional.
- Determinar las diversas interrelaciones de las variables del clima organizacional
- Identificar los rasgos del clima organizacional que ofrecen oportunidades de mejora en la institución

1.4. ALCANCE Y DELIMITACIONES

El presente diagnóstico tiene como objetivo la elaboración y aplicación de una encuesta a todas las unidades de la Sociedad de Garantía con el fin de evaluar el clima organizacional.

Este estudio abarca la totalidad de la institución, en los diferentes niveles dentro de su estructura. Las unidades involucradas en el estudio fueron:Presidencia, Gerencia de Riesgo, Recursos Humanos, Administración y Finanzas, Tecnología y Sistemas, Afianzamiento, Planificación y Presupuesto, Coordinación de Mercadeo, Atención al Ciudadano, Consultoría Jurídica y Auditoría Interna.

Una vez aplicada la encuesta y obtenidos los resultados, se procederá a analizar la interrelación de las distintas variables, con el fin de evaluar la identidad y compromiso organizacional de los trabajadores.

Con los resultados obtenidos se diseñará un plan de intervención y su ejecución dependerá de la aprobación por parte de la presidencia de la institución.

CAPÍTULO II: MARCO ORGANIZACIONAL

2.1. HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN

Las Sociedades de Garantía Recíproca (SGR) nacen con el objetivo de facilitar el acceso al crédito de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) para mejorar sus condiciones de financiación, a través de la prestación de avales y fianzas ante bancos, cajas de ahorros y cooperativas de crédito.

La actividad de estas sociedades, beneficia a las PYMES, pues al ser avaladas pueden acceder al crédito y beneficiar a su vez a la entidad de crédito, pues invierte sin riesgo al ser la SGR la que responde, como avalista, en caso de que la operación financiera sea fallida.

La Sociedad de Garantías Recíprocas es una institución del sector público que cuenta con una trayectoria de más de 20 años. Fue la primera del país en su naturaleza y a la fecha la de mayor tamaño en términos de avales y fianzas otorgadas.

Esta institución se encuentra presidida por una Junta Administradora que es la Máxima Autoridad en la Sociedad y se encuentra conformada por un Presidente y ocho (8) Directores principales elegidos en la Asamblea de Accionistas, la cual en cada periodo administrativo designa al Presidente y a los miembros de la Junta Administradora.

El presidente del periodo anterior fue ratificado en su rol, por más de 6 años consecutivos. Este liderazgo mantuvo la institución con cierta estabilidad en el mercado y conservo intacta su estructura organizacional.

Desde al año 2011 la Asamblea de Accionista designo a un nuevo Presidente y una nueva Junta Administradora, quienes a su vez reformaron la estructura organizacional incorporando un nuevo equipo gerencial.

También se realizaron cambios en los objetivos estratégicos así como en la misión y visión y valores institucionales. Ello con el fin de impulsar y promover la marca de la SGR en el mercado venezolano, manteniendo su alineación con los objetivos estratégicos de la nación y el Plan de la Patria.

2.2. MISIÓN

Según (Francés, 2006) La misión representa un concepto afín al de la identidad del individuo y es una definición integral y permanente del área de actividad de la empresa o corporación cuenta con la siguiente misión:

Apoyar el fortalecimiento y desarrollo económico de las unidades productivas del país, mediante el otorgamiento de fianzas para impulsar el modelo productivo socialista.

2.3. VISIÓN

La visión según (Francés, 2006) es la imagen-objetivo de la empresa o corporación (u organismo) a ser alcanzada en un horizonte de tiempo dado. La Sociedad. cuenta con la siguiente visión:

Ser la Institución modelo en el otorgamiento de fianzas del Sistema Financiero Nacional y Entes Contratantes, reconocida por su ética y responsabilidad comprometida con el máximo bienestar social.

2.4. VALORES

Los valores según (Francés, 2006) son atributos de las personas, y de los grupos de personas como son las empresas, que guían su conducta y se consideran deseables en sí mismos, más allá de su utilidad para alcanzar determinados fines u objetivos. La Sociedad cuenta con los siguientes valores:

ÉTICA Y CALIDAD DE SERVICIO:

Estamos comprometidos con nuestros clientes. Empleados y aliados en escuchar, atender y satisfacer sus necesidades y expectativas para generar relaciones ganar-ganar profundas y duraderas, practicando el equilibrio social y flexibilidad en nuestras acciones.

RESPONSABILIDAD:

Trabajamos en pro de lo legal y lo moral, formando servidores públicos honestos y de carácter.

COMPROMISO Y TRABAJO EN EQUIPO:

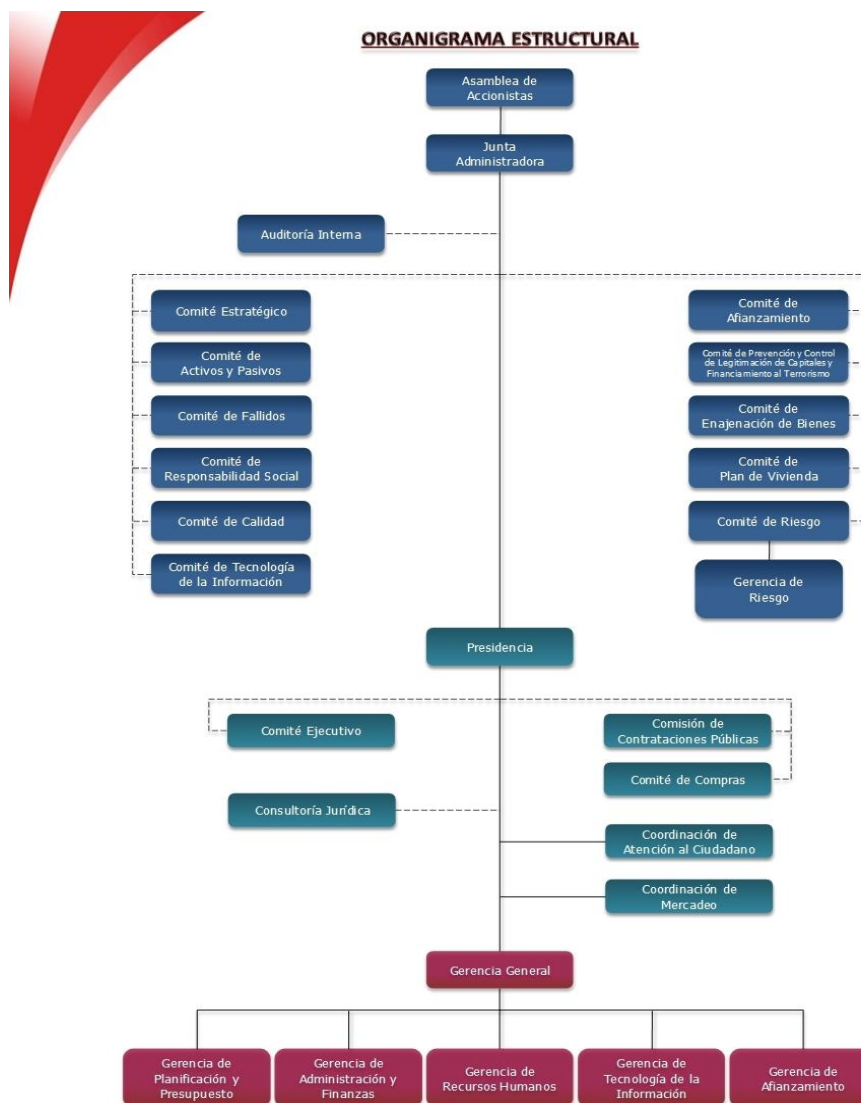
Practicamos la integridad del trabajo en equipo con un sentido de propiedad y pertenencia de la institución actuando con entusiasmo para alcanzar nuestras metas y objetivos.

CONCIENCIA DE DEBER SOCIAL:

Desarrollamos un pensamiento común orientado hacia la humanización y sensibilización de nuestras relaciones y acciones en búsqueda del desarrollo sustentable de la economía, en donde predomine la inclusión y la cooperación estratégica.

2.5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Según Lusthaus y otros: es la capacidad de una organización de dividir el trabajo y asignar funciones y responsabilidad a personas y grupos de la organización, así como el proceso mediante el cual la organización trata de coordinar su labor y sus grupos. También se refiere a las relaciones relativas entre las divisiones de trabajo. (2002, p.53)



APROBADO EN JUNTA ADMINISTRADORA N° 05-2013, DE FECHA 14/03/2013

FIGURA 1.

ORGANIGRAMA DE LA SOCIEDAD DE GARANTIA DEL SECTOR PÚBLICO

Fuente: Organigrama Oficial de la Sociedad Nacional de Garantía aprobado en Junta Administradora N° 05-2013, de Fecha 14/03/2013

CAPÍTULO III: MARCO TEORICO Y REFERENCIAL

Luego de haber planteado el problema de estudio, estableciendo sus objetivos de forma clara, el siguiente paso consiste, en sustentar y argumentar teóricamente el estudio de la investigación, lo cual se refiere al análisis, conceptualización, y revisión de teorías que focalicen y den validez al tema de estudio desarrollado.

3.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo de la investigación fue necesario consultar una variada bibliografía y una serie de publicaciones relacionadas con la línea de investigación, que aportaron datos e información que sirvió de referencia y soporte para el desarrollo de la misma, entre ellas se tienen un grupo de Trabajos Especiales de Grado, Artículos Arbitrados y Estudios de Caso.

En los antecedentes se presenta una visión panorámica o corta de la revisión de literatura relevante y actualizada, relacionada con el tema de estudio y el problema, como se ha estudiado antes; que soluciones se han propuesto y de qué forma se ha abordado. (Valarino, Yáber y Cemborain, 2010, p. 125)

3.1.1 Trabajos de Grado de Especialización

- **Proceso de medición del grado de satisfacción laboral y el clima organizacional “SC Consultores”**

La investigación realizada por Márquez López, Rothxana (2009), titulada Proceso de medición del grado de satisfacción laboral y el clima organizacional “SC Consultores”; en donde la empresa presentaba un alto índice de rotación del personal; la situación deseada era disminuir tal condición, siendo el objeto de estudio medir el grado de satisfacción laboral y el clima organizacional, para así lograr identificar cuáles eran las variables que estaban involucradas en la alta rotación del

personal. La metodología aplicada fue la investigación evaluativa, y aplicando un cuestionario como instrumento de recolección de datos.

Las dimensiones consideradas para dicha investigación fueron: sentimientos del empleado respecto a su puesto de trabajo, satisfacción laboral, relaciones, comunicaciones, liderazgo y expectativas del empleado respecto a su puesto de trabajo. La misma arrojó como resultado que varias de las dimensiones planteadas tendrían oportunidades de mejora. Aunque en particular, la recomendación principal está enfocada en la dimensión: expectativas del empleado respecto a su puesto de trabajo con el objetivo de mejorar la calidad de vida.

Se recomienda realizar talleres de motivación para el equipo gerencial, actividades mensuales de esparcimiento e interrelación dentro o fuera la organización, elaborar un plan de reconocimiento e incentivos así como crear el departamento de Recursos Humanos, todo ello orientado a la atención de los trabajadores y sus necesidades.

- **Diagnóstico del Clima Organizacional en una empresa fusionada del Sector Bancario**

Adicionalmente Agostinho & Lapa (2002) en sus Tesis Titulada: Diagnostico del Clima Organizacional en una empresa fusionada del Sector Bancario, el objetivo fue realizar un diagnóstico de clima organizacional, tras la fusión de tres empresas financieras. La técnica de recolección de datos fue el cuestionario sustentado en la teoría de Litwin y Stringer (1986). Este instrumento fue aplicado a la red de agencias, específicamente a los roles de venta.

En general los resultados obtenidos demostraron que existe un clima bueno o favorable. Las dimensiones de Responsabilidad, Recompensa y Riesgo fueron Buenos. La Estructura y las Relaciones Interpersonales fueron Excelentes y por último en cuanto a la dimensión de Conflicto se manifestaron como Indecisos.

La dimensión Identidad obtuvo el mejor resultado siendo catalogada como Excelente ya que los trabajadores se sienten comprometidos y orgullosos de trabajar en dicha institución, por otra parte en la dimensión de Conflicto se mostraron indecisos en cuanto a que los individuos tuvieran libertad para expresar sus sugerencias, ideas y opiniones en relación a como pueden ser asimiladas por los miembros del equipo.

Las recomendaciones de esta tesis apuntaron a listar sugerencias en cuanto a la aplicación del cuestionario por lo que sugirieron, considerar las variables de género y edad así como la antigüedad. También se señaló que una limitante fue el tamaño de la población y la dificultad en aplicar la encuesta a nivel nacional.

- **Diagnóstico Organizacional, Medición de Clima Organizacional para Distribuidora Polar Metropolitana S.A y elaboración de Propuesta de Mejora**

También se encuentra la investigación realizada por Sayago, Egle (2002), titulada Diagnóstico Organizacional, Medición de Clima Organizacional para Distribuidora Polar Metropolitana S.A y elaboración de Propuesta de Mejora; en la cual tuvieron la finalidad de hacer seguimiento a los cambios ocurridos tras la implantación de un nuevo modelo de gestión comercial y conocer las fortalezas y áreas de oportunidad de mejoras de su funcionamiento estructural y dinámico.

El objetivo de estudio era presentar una propuesta de consultoría que le permitiera a DIPOMESA evaluar el Clima Organizacional y en función de los resultados obtenidos, definir y ejecutar acciones de mejora.

Consideraron las siguientes dimensiones para la investigación: orientación al logro, comunicación, liderazgo, estructuras, condiciones y métodos de trabajos, adiestramiento y desarrollo, autonomía individual, confianza, cooperación

(integración), remuneración, adaptación al cambio e innovación. Fueron aplicados dos instrumentos, uno para los empleados y otro para los obreros, utilizaron la escala de Likert, obteniendo como resultado de su investigación que el personal tenía una percepción estable calificada como “Muy Buena” y que los cambios que se habían generado en la empresa.

Las dimensiones con áreas de mejora fueron Remuneración, Comunicaciones y Orientación al logro, por lo que sugirieron la implantación de campañas informativas en cuanto a la relación salarios de los trabajadores con respecto al mercado y talleres para el equipo gerencial, en cuanto a la gestión del liderazgo y el seguimiento de sus colaboradores.

En general el Clima Organizacional de la Empresa se encontraba en una buena categoría, lo que indico que la gestión del proceso de cambio en la implantación del modelo de gestión comercial se ejecutó de forma eficiente.

- **Estudio Descriptivo de Clima Organizacional del Centro Medico de Caracas a través de las dimensiones postuladas por Litwing y Stringer**

En la investigación realizada por Pérez, Marysil (2012) titulada: Estudio Descriptivo de Clima Organizacional del Centro Medico de Caracas a través de las dimensiones postuladas por Litwing y Stringer, los objetivos fueron conocer el clima organizacional para identificar las oportunidades de mejora y determinar el clima deseado en la institución.

El estudio se fundamentó en la aplicación de un cuestionario sustentado en la teoría de Litwin y Stringer (1968), quienes definieron nueve variables para medirlo: la estructura, la responsabilidad, la recompensa, el desafío, las relaciones, la cooperación, los estándares, el compromiso y la identidad.

Los resultados en general obtuvieron una buena calificación, en donde la dimensión de recompensa fue catalogada con oportunidad de mejora y la identidad fue catalogada como fortaleza. Las recomendaciones apuntaron hacia la mejora de la estructura organizacional y las normas y procedimientos de los procesos y funciones. Así como en la elaboración de un sistema de incentivos con el fin de mejorar el desempeño, así como reforzar la confianza en las iniciativas de los colaboradores.

3.1.2 Artículos Arbitrados

- **Clima Organizacional: Promotor de la Creatividad en el proyecto: “Evaluación y Fortalecimiento de los Ambientes Creativos para la Innovación en las Empresas de Manizales”**

Toro, Ochoa & Vargas (2004) publicaron el artículo Clima Organizacional: Promotor de la Creatividad en el proyecto: “Evaluación y Fortalecimiento de los Ambientes Creativos para la Innovación en las Empresas de Manizales” de la Revista Creando. El objetivo de este estudio fue resaltar la importancia del Clima Organizacional en las organizaciones, haciendo especial énfasis en el aporte en los resultados como consecuencia de un buen clima organizacional en la dedicación y empeño de los trabajadores.

Enfatizan en el interés de las organizaciones en los aspectos personales y psicológicos de sus miembros, considerando que en ellos se encuentra cifrado el éxito de la organización y por ende la productividad y rentabilidad de la empresa, ya que al existir un ambiente agradable y confortable para las personas, éstas comienzan a buscar nuevas formas de desarrollar su trabajo, para convertirlo en algo interesante para aportar nuevas ideas dentro de la organización. Lo cual puede generar soluciones creativas a los problemas que se presentan dentro de la organización.

Se sustentan en la teoría de (Hellriegel y Slocum, 1998) y detallan una serie de atributos que deben considerar para promover el “Clima Creativo” influyendo en la autonomía y en la toma de decisiones de los colaboradores.

Este artículo es de relevancia para la presente investigación, debido a que sustenta la importancia de realizar estudios de clima, con el fin de identificar aspectos de mejora que promuevan un buen clima y por ende organizaciones y colaboradores motivados e identificados con una cultura de innovación y creatividad, propiciando así un ambiente donde el trabajador tenga la oportunidad de expresar sus ideas.

- **Cultura y Liderazgo en una empresa de servicios venezolana**

Borjas (2010), escribió el artículo Cultura y Liderazgo en una empresa de servicios venezolana, para la revista ANALES de la Universidad Metropolitana, centrando su investigación en la descripción de las características existentes en las prácticas gerenciales, sustentado en la teoría de Cameron y Quinn (2005) en cuanto a cultura y liderazgo organizacional en una empresa de servicios venezolana.

En esta investigación, en su fase cuantitativa participaron veintinueve gerentes y en la cualitativa catorce. Los métodos utilizados fueron: el *instrumento ManagementSkillsAssesmentInstrument* [MSAI de Cameron y Quinn (2005)] y la entrevista en profundidad.

Los resultados en la fase cuantitativa determinaron la presencia de las características de la cultura del clan, los líderes ejercen los roles de mentores y facilitadores; en el análisis cualitativo emergió la cultura organizacional con dos sub-categorías: cultura empresarial y cultura nacional.

Para el área de Liderazgo y Clima Organizacional, esta investigación es de gran importancia ya que aporta importantes conceptos. De igual forma referencia uno de los modelos con mayor aprobación en el campo como es el propuesto por Cammeron y Quinn (2005) el cual sirve de referencia para la presente investigación.

3.2. BASES TEORICAS

Para introducirnos y comprender la temática planteada, es necesario que se tenga claro y definir el desarrollo organizacional, clima organizacional, su importancia, características y las distintas teorías del clima organizacional.

3.2.1.DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El desarrollo organizacional se define como aquellas actuaciones dentro de la organización destinadas a aumentar su eficacia. Según Warren Bennis (1969), el desarrollo organizacional es una compleja estrategia que pretende cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones para que puedan adaptarse mejor a las nuevas tecnologías, mercados y desafíos.

Se tiene que Beckard (1969) define el D.O. como “un esfuerzo planeado que abarca toda la organización, administrado desde arriba, para aumentar la eficacia y la salud de la organización, a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, usando conocimientos de la ciencia del comportamiento”.

Por lo tanto no es cualquier cosa hecha para mejorar una organización, ni la función de capacitación de la organización, es un tipo particular de cambio en el proceso destinado a lograr un determinado tipo de resultado final, a través de la intencionada selección de estrategias y herramientas que conduzcan al objetivo deseado.

Es así como el desarrollo organizacional una vez diagnosticada una situación y/o aspecto de mejora puede implicar intervenciones en la organización, bien sea de procesos, de utilización de habilidades englobadas dentro de la economía del comportamiento, así como la reflexión, la mejora de sistemas, la planificación y el auto-análisis

3.2.2. CLIMA ORGANIZACIONAL E IMPORTANCIA

Para adentrar en la profundización de la definición de clima organizacional, antes se debe tener claro como los autores definen la organización. Según Lawrence y Lorsch, citado por Chiavenato (2005): “la organización es la coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales, con la finalidad de efectuar intercambios planeados con el ambiente” (Pág. 587). Dado que en una organización se involucran distintos procesos, donde interviene el talento humano, es importante el estudio del clima organizacional.

Anzola, (2003) define el clima organizacional de la siguiente forma: “el clima se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra”.

Con esta definición, se evidencia que no sólo debe existir el nexo entre cada uno de los que integran la organización, sino también se involucra la percepción a cerca de los sistema de valores, la cultura organizacional, la misión, visión, la esencia de la institución y el apego o identidad que puedan sentir por la institución.

El Clima Organizacional según Chiavenato (2005) se define como:

“al ambiente 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. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la

satisfacción de las necesidades personales y la elevación de la moral de los miembros, y desfavorable cuando no logra satisfacer esas necesidades. El clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas, y viceversa” (Pág. 86).

Lo que nos plantea con dicha definición, es que el clima organizacional no es más que el nexo o lazo existente entre el personal que integra la organización, lo que permite a su vez, de manera recíproca que el personal este motivado o no y por ende se obtengan los resultados esperados o los objetivos no sean alcanzados. Es por ello, deberá existir un ambiente armonioso para alcanzar las metas planteadas.

Dicha explicación, la sustenta Méndez Álvarez, (2006) el cual se refiere al clima organizacional: “como el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo”.

Lo que significa que de acuerdo a la percepción positiva que tenga cada colaborador de la organización donde trabaja y a su alto nivel de motivación, se producirá un clima organizacional satisfactorio. Puesto que conllevara al logro de las metas u objetivos y a la satisfacción personal de los individuos, logrando así mayor calidad de vida con respecto a su situación laboral.

La reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función a la percepción que tiene de esta. Si la realidad influye sobre la percepción; entonces es la percepción la que determina el tipo de comportamiento que un individuo va a adoptar.

Según el anterior planteamiento es posible que cuatro factores influyan sobre la percepción: a) los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional como los procedimientos formales e informales, las políticas; b) la posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización, así como el salario asignado ; c) los factores personales tales como la personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción; d) la percepción que tiene los subordinados, los colegas y los superiores del clima de la organización; como los estilos del liderazgo, etc.(Martínez, G., 2003).

La importancia del Clima Organizacional repercute en su gran mayoría en la búsqueda continua por obtener el mejoramiento del ambiente de trabajo y todo lo que ello involucra, y con ello poder obtener el aumento de la productividad y la satisfacción del personal.

Por tal motivo es que el estudio del clima organizacional es uno de los procesos clave de la gestión del talento humano; porque el clima influye en la actitud y el comportamiento del personal influyendo así en el logro de los objetivos organizacionales.

3.2.3.CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima está formado por características específicas que pueden considerarse como postulados, que el administrador o gerente deben tener en cuenta en su análisis, para poder realizar correctamente un diagnóstico de clima organizacional.

Según Brunet (1997), estas características son las siguientes:

- Los atributos de una organización constituyen las unidades de análisis.
- Las percepciones tienen consecuencias importantes sobre el comportamiento de los empleados.
- El clima es un concepto molecular y sistemático.

- Pueden existir micro climas en el interior de una organización. Un grupo ocupacional, un departamentofuncional y la organización completa pueden producir series de climas diferentes.
- El clima es un elemento estable en el tiempo y evoluciona muy lentamente.

Adicional a lo mencionado anteriormente, es fundamental considerar el tiempo en que es medido y evaluado el clima organizacional, ya que puede generar cambio temporal en las actitudes y percepciones de las personas. Como por ejemplo los días de pago, entrega de aguinaldo y/o utilidades, reducción de personal, cambio de directivos, etc. En general es cualquier situación abrupta que pueda influir de forma extraordinaria en su percepción.

Es decir, cuando hay un aumento general de salarios, la motivación de los trabajadores se ve incrementada y se puede decir que tienen más ganas de trabajar, situación contraria si en vez de darse un incremento de salarios se hiciera un recorte de personal.

Adicionalmente Silva (1996) como características medulares del clima organizacional describe las siguientes:

1. Es externo al individuo
2. Le rodea pero es diferente a las percepciones del sujeto
3. Existe en la organización
4. Se puede registrar a través de procedimientos varios
5. Es distinto a la cultura organizacional

Por otra parte Rodríguez (2001) menciona que el clima organizacional se caracteriza por:

- Ser permanente, es decir, las empresas guardan cierta estabilidad de clima laboral con ciertos cambios graduales.
- El comportamiento de los trabajadores es modificado por el clima de una empresa.

- El clima de la empresa ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores.
- Los trabajadores modifican el clima laboral de la organización y también afectan sus propios comportamientos y actitudes.
- Diferentes variables estructurales de la empresa afectan el clima de la misma y a su vez estas variables se pueden ver afectadas por el clima.
- Problemas en la organización como rotación y ausentismo pueden ser una alarma de que en la empresa hay un mal clima laboral, es decir que sus empleados pueden estar insatisfechos.

Como podemos observar, el clima organizacional y el comportamiento de las personas tienen una estrecha relación, pues el primero produce un importante efecto sobre las personas, es decir, de modo directo e indirecto la percepción que las personas tengan del clima organizacional produce consecuencias sobre su proceder. Asimismo, podemos decir que el comportamiento de las personas causa un impacto en el clima organizacional.

3.2.4.TEORÍAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Por esta razón para llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional es conveniente conocer las diversas dimensiones que han sido investigadas por estudiosos interesados en definir los elementos que afectan el ambiente de las organizaciones.

En los diferentes estudios de clima organizacional, los investigadores han empleado diversas variables para evaluar las percepciones del ambiente laboral. Para nombrar estas variables, algunos autores manejan los términos: componentes, factores, o dimensiones, por lo que para la presente investigación dichos términos serán empleados como sinónimos.

Brunet (1997) realizó una compilación de las distintas teorías y estudios de clima organizacional, donde encontró que el número de componentes empleado es heterogéneo. Por lo que con el fin de seleccionar la teoría más idónea para la presente investigación se realizó un análisis de las siguientes teorías.

Schneider y Bartlett (1968 en Brunet, 1987), evaluaron el clima organizacional en el interior de empresas aseguradoras, empleando las seis variables siguientes:

1. Apoyo patronal: ¿Hasta qué punto están los superiores interesados en el progreso de sus agentes, en apoyarlos en sus esfuerzos y en mantener un espíritu amistoso de cooperación?
2. La estructura: esta dimensión se refiere a las presiones que ejercen los superiores para que sus agentes respeten sus presupuestos, conozcan el material que está a la venta y acaparen nuevos clientes.
3. La implicación con los nuevos empleados: esta dimensión se refiere a las preocupaciones de la empresa en cuanto a la selección y formación de nuevos agentes de seguro.
4. Los conflictos interagencias: esta dimensión se refiere a grupos de individuos en el interior o exterior de la empresa que ponen en entre dicho la autoridad de los empleadores.
5. La autonomía de los empleados: esta dimensión se apoya en el grado de independencia que viven los empleados en sus trabajos.
6. El grado de satisfacción general: esta dimensión se refiere al grado de bienestar que sienten los empleados en su trabajo o en su organización.

Dessler y Gary (1993) indican que Litwin y Stringer (1968), resaltan que el clima organizacional depende de nueve dimensiones donde cada una de estas se relaciona con ciertas propiedades de la organización como:

1. Estructura: representan la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la

organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

2. Responsabilidad: es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo
3. Recompensa: corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
4. Desafío/Riesgo: corresponde al sentimiento que tiene los miembros de la Organización acerca de los desafíos que le impone el trabajo. La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
5. Relaciones: es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
6. Cooperación: es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
7. Estándares de Desempeño: es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.
8. Conflictos: es el sentimiento de los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
9. Identidad: es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Bowers y Taylor, citado por Brunet, L (1987), señala que en la Universidad de Michigan estudiaron cinco grandes dimensiones para analizar el clima organizacional:

1. Apertura a los cambios tecnológicos: se basa en la apertura manifestada por la dirección frente a los nuevos recursos o a los nuevos equipos que pueden facilitar o mejorar el trabajo a sus empleados.
2. Recursos Humanos: se refiere a la atención prestada por parte de la dirección al bienestar de los empleados en el trabajo.
3. Comunicación: esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.
4. Motivación: se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización.
5. Toma de decisiones: evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización así como el papel de los empleados en este proceso.

Pritchard y Karasick, citado por Brunet, L (1997) menciona las dimensiones de la teoría de (1973) donde desarrollaron un instrumento de medida de clima que estuvo compuesto por once dimensiones:

1. Autonomía: se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.
2. Conflicto y cooperación: esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.
3. Relaciones sociales: se trata aquí del tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.
4. Estructura: esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.
5. Remuneración: este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores.

6. Rendimiento: es la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.
7. Motivación: esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.
8. Estatus: se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización le da a estas diferencias.
9. Flexibilidad e innovación: esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.
10. Centralización de la toma de decisiones: analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.
11. Apoyo: este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.

Moos e Insel (1974) en Brunet, (1987) consideran que el clima se mide en función de las diez dimensiones siguientes:

1. Implicación: esta dimensión mide hasta qué punto los individuos se sienten comprometidos con su trabajo.
2. Cohesión: este componente se basa en las relaciones de amistad y apoyo que viven los trabajadores entre sí.
3. Apoyo: se refiere a la ayuda y estímulo que da la dirección a sus empleados.
4. Autonomía: esta dimensión mide hasta qué punto la organización anima a sus trabajadores a ser autónomos y tomar decisiones.
5. Tarea: evalúa hasta qué punto el clima estimula la planificación y la eficacia en el trabajo.
6. Presión: este factor se basa en el apremio que ejerce la dirección sobre los empleados para que se lleve a cabo el trabajo.
7. Claridad: el componente mide hasta qué punto los reglamentos y las políticas se explican detalladamente a los trabajadores.
8. Control: esta dimensión se refiere a los reglamentos y a las presiones que puede utilizar la dirección para controlar a sus empleados.

9. Innovación: Mide la importancia que la dirección puede dar al cambio y a las nuevas formas de llevar a cabo el trabajo.
10. Confort: se refiere a los esfuerzos que realiza la dirección para crear un ambiente físico sano y agradable para sus empleados

Likert (1974) citado por Brunet, L (1997), señala que mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

1. Los métodos de mando: la forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
2. Las características de las fuerzas motivacionales: los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
3. Las características de los procesos de comunicación: la naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
4. Las características de los procesos de influencia: la importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
5. Las características de los procesos de toma de decisiones: la pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.
6. Las características de los procesos de planificación: la forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
7. Las características de los procesos de control: el ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
8. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento: la planificación así como la formación deseada.

Por su parte, Crane (1981) en Brunet, (1997) considera cinco dimensiones para conocer el clima en empresas escolares. Estas dimensiones son:

1. La autonomía: este factor se basa en el grado de libertad, de iniciativa y de responsabilidades individuales que los empleados pueden demostrar en su trabajo.

2. La estructura: esta dimensión se refiere a la forma en que los superiores establecen y comunican a sus empleados los objetivos y la forma de trabajar.
3. La consideración: este aspecto del cuestionario se refiere al apoyo y confianza que la dirección otorga a los empleados.
4. La cohesión: esta dimensión se apoya en la unión y en la fidelidad del grupo de trabajo.
5. La misión e implicación: este factor se refiere a la implicación y a la participación de los empleados en los objetivos de la organización.

La tabla 1 que se presenta a continuación, refleja el comparativo de dimensiones de teorías de clima organizacional, la cual sirvió como referencia para la selección apropiada de la teoría sobre la cual se fundamenta el presente estudio, ya que permite visualizar las variables comunes más utilizadas por estos autores.

Tabla1. COMPARATIVO DE DIMENSIONES

Dimensión	Schneider y Barlett (1968)	Litwin y Stringer (1968)	Browsers y Taylor (1970)	Pritchard y Karasick (1973)	Moos e Insel (1974)	Likert (1974)	Crane (1981)
Autonomía	Autonomía de los empleados	Responsabilidad		Autonomía	Autonomía		Autonomía
Comunicación			Comunicación			Características de los procesos de Comunicación	
Conflicto	Conflictos de interagencias	Conflicto					
Control					Control	Características de los procesos de Control	
Cooperación	Apoyo Patronal	Cooperación		Conflicto y Cooperación	Cohesión*		Consideración
Desempeño		Estándares de Desempeño		Rendimiento	Tarea	Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento	
Estructura	Estructura	Estructura		Estructura	Claridad		Estructura
Innovación			Apertura a los cambios tecnológicos	Flexibilidad e Innovación	Innovación		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 1. COMPARATIVO DE DIMENSIONES (CONT...)

Dimensión	Schneider y Barlett (1968)	Litwin y Stringer (1968)	Browsers y Taylor (1970)	Pritchard y Karasick (1973)	Moos e Insel (1974)	Likert (1974)	Crane (1981)
Identidad		Identidad			Implicación		Misión e Implicación*
Motivación	Grado de satisfacción general		Motivación	Motivación		Características de los procesos motivacionales	Misión e Implicación*
Relaciones		Relaciones		Relaciones Sociales	Cohesión*		Cohesión
Recompensa		Recompensa		Remuneración			
Toma de Decisiones		Riesgo/Desafío	Toma de Decisiones	Centralización de la toma de decisiones		Características de los procesos de toma de decisiones	
Dirección/ Liderazgo		Cooperación* Responsabilidad*	Recurso Humano	Apoyo	Apoyo/Presión	Métodos de Mando	
Otras variables	La implicación con los nuevos empleados			Estatus	Confort	Características de los procesos de influencia	
						Características de los procesos de planificación	
Nº de Dimensiones	6	9	5	11	10	8	5

Fuente: Elaboración propia

A partir del análisis realizado de las dimensiones de clima organizacional, sobre las postulaciones de los siete autores, sugirieron 14 variables comunes.

Litwin y Stringer, Pritchard y Karasick y Moos e Insel, poseen un mayor número de variables comunes, debido a que son los autores que postulan un mayor número de dimensiones, ya que utilizan una amplia gama de variables. Por lo que considerar su instrumento para la presente investigación es viable.

Considerando lo antes expuesto es necesario resaltar aquellas dimensiones con mayor conceso entre autores, entre ellas se encuentran: autonomía, cooperación, estructura, motivación, desempeño, relaciones y dirección/liderazgo.

Ahora bien, tomando las teorías anteriores donde se refleja un mayor conceso las teorías de Pritchard y Karasick y Moos e Insel, son las que reflejan una mayor frecuencia de coincidencia, donde sólo la motivación no es considerada, sin embargo esto puede ser a causa de que son las teorías con mayor cantidad de dimensiones. Ubicada en tercer lugar se encuentra la teoría de Litwin y Stringer, dónde la motivación se encuentra excluida de las coincidencias, aunque por lo antes expuesto y para efectos de la presente investigación ha sido la seleccionada debido a que considera la dimensión de identidad, la cual es de suma importancia para la Sociedad de Garantía.

3.2.5.POSTULACIONES TEORICAS DE LITWIN Y STRINGER SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Litwin y Stringer identificaron la productividad relacionándola con los comportamientos asociados con las investigaciones de DavidMcClelland el

cual propuso un modelo de motivación, este dividía las necesidades motivadoras en tres categorías: El poder, la afiliación y el logro. La investigación de McClelland lo llevó a creer que la necesidad del logro es un motivo humano distintivo que puede distinguirse de los demás.

McClelland en sus postulados sostiene que las personas con alto sentido del logro, se arriesgan con metas difíciles, pero, con la certeza de que las van a poder alcanzar. Otra característica de estas personas es que, para ellos, les es importante la retroalimentación para ver si lo que hacen está bien, como logro personal, mas no como reconocimiento. También manifiesta McClelland que este tipo de personas, si bien es cierto son importantes para las organizaciones, no son eficaces cuando se trata de otros. Es decir, a veces les falta habilidades humanas y tolerancia necesaria para ser gerentes eficaces en la empresa.

Algunos ejemplos de los determinantes del comportamiento laboral; como lo son la necesidad al logro: una persona tendrá una alta necesidad al logro cuando pasa su tiempo pensando en como hacer mejor su trabajo, para lograr algo inusual y avanzar en su carrera, en cuanto a la necesidad al poder: un individuo tiene alta necesidad al poder si pasa su tiempo pensando en como influir y controlar a otros y como puede usar esa influencia para cambiar comportamiento de otra gente u obtener posición de autoridad y por ultimo la necesidad de afiliación: este individuo se caracteriza por pasar su tiempo pensando en la amistad y las relaciones de compañerismo que le gustaría tener.

En conclusión, Litwin y Stringer tomaron el modelo de motivación de David McClelland como punto de partida para poder determinar la forma como ellos entendían el comportamiento en la empresa. Así, nace el modelo

de Litwin y Stringer para el estudio del clima organizacional. Dichos autores proponen el siguiente esquema de clima organizacional:

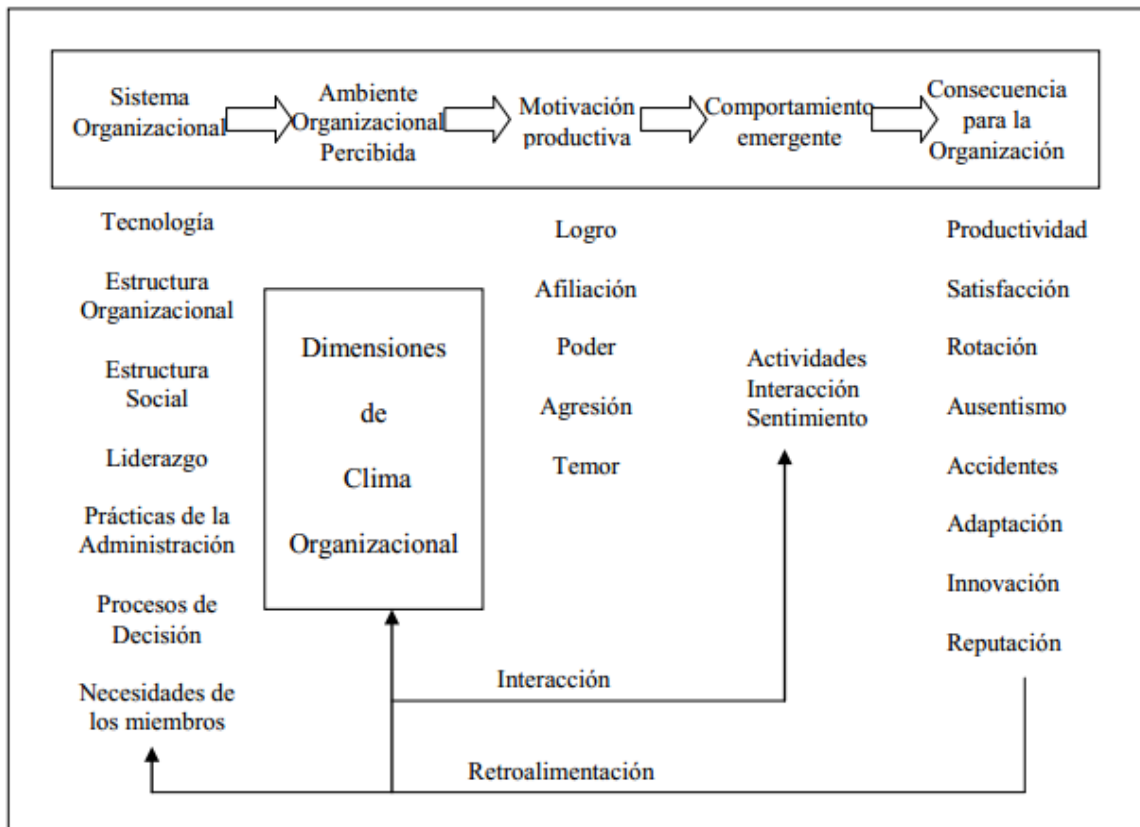


FIGURA 2. ESQUEMA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Fuente: Litwin y Stringer (1968)

Litwin y Stringer, en su obra “Motivación y Clima Organizacional” (1968), tratan de explicar el comportamiento de los individuos en las organizaciones en términos de la teoría de la motivación y el clima organizacional.

Esta teoría afirma que como la organización es un sistema abierto, existen diversos factores que pueden intervenir en el clima organizacional, los cuales se detallan a continuación:

1. Aspectos formales de la organización: estructura organizativa, políticas, normativas, prácticas gerenciales, procesos de comunicación y patrones de liderazgo que tienen influencia en las motivaciones y comportamientos de los individuos y que a su vez influyen en la productividad organizacional.
2. Patrones Gerenciales: indicadores de los niveles de motivación y producción alcanzados en la organización los cuales determinan los niveles de exigencia y desempeño que deben tener los empleados y de igual forma el nivel de riesgo y responsabilidad que aceptan. Adicionalmente organizan y reglamentan el sistema de recompensa, orientado a la realización del trabajo, logro de metas y cumplimiento de indicadores.
3. Relaciones interpersonales: un conjunto de variables como son la identidad e identificación con la organización, así como la lealtad a la empresa y la cordialidad. Estas variables son determinantes y necesarias para una sana integración de los miembros de la organización para el logro de la productividad grupal y por ende organizacional (Litwin y Stringer, 1968; cp. Marín, 2003)

Litwin y Stringer (1968) postulan la existencia nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada organización. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización tales como:

1. Estructura: vinculada con las reglas organizacionales, el formalismo, las obligaciones, políticas, jerarquías y regulaciones. En otras palabras, es el respeto a los canales formales que se encuentran presentes en la organización. Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y

otras limitaciones que se ven enfrentadas en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

2. Responsabilidad: esta dimensión enfatiza en la percepción que tienen el individuo sobre el ser su propio jefe, el tener un compromiso elevado con el trabajo, el tomar decisiones por si solo el crearse sus propias exigencias y responsabilidades. Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones bajo su criterio relacionadas a su trabajo. La supervisión que se recibe es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble validación del trabajo realizado.

Whyte (1955), Vroom (1962) y Komhauser (1964) mencionados por Litwin y Stringer (1968) reportan que la satisfacción en trabajo, la salud mental y el nivel de desempeño están directamente relacionados con las oportunidades de auto expresión, auto control, participación, libertad y responsabilidad, presentado por el ambiente laboral Argyris (1964), enfatiza esta dimensión del clima como crucial para integrar al individuo y su organización.

3. Recompensas: Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo. Whyte (1959) y Mc Gregor (1960) referidos por Litwin y Stringer (1968) indican que en muchos casos la recompensa monetaria sustituye el valor real del término recompensa. Establecen que la remuneración monetaria, en ocasiones oculta el clima real de castigo que es creado en el día a día.

4. Riesgo: Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en

que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

Berg (1965) citado en Litwin y Stringer (1968), desarrollaron una teoría donde dice que es importante crear un clima de riesgo en los diferentes niveles de la organización y no solo en la alta gerencia. Atkinson (1966), Litwin (1966) y Feather (1966) citados en Pacheco y Vega; demostraron que los individuos con una alta necesidad de afiliación prefieren tomar riesgos moderados. Las condiciones ambientales en cuanto al riesgo o tomo de riesgo son importantes determinantes de motivación al logro y la conducta relacionada con el mismo. Aquellas organizaciones en las que el clima organizacional imperante, no permite tomar ciertos riesgos que implique retos, debilitan la motivación y la conducta asociadas al logro y por ende la innovación.

5. Relaciones: Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como supervisores y colaboradores.

La cordialidad se refiere al sentimiento mutuo que sienten los empleados de camaradería, amistad y ayuda, incentivándose en la organización los grupos sociales e informales. Halpin y Winer (1957) citado por Pacheco y Vega (1993), realizaron estudios sobre el efecto de prácticas de supervisores desconsiderados y opinan que la conducta del supervisor debe estar orientada hacia las relaciones amistosas, trato mutuo, respeto y cordialidad hacia sus empleados, eso también dependerá de acuerdo a la cultura no sólo de la organización sino de la zona geográfica..

6. Cooperación: Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo.

El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores. Kahn y Katz (1969), Halpin y Winer (1957), Fleishman (1957), citados por Pacheco y Vega (1993), opinan que el supervisor que se orienta hacia el empleado establece una relación de apoyo con sus subordinados tomando un interés personal hacia ellos.

7. Estándares de desempeño: Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento y desempeño. Se refiere a la importancia de percibir metas implícitas y explícitas así como normas de desempeños. Los gerentes que poseen expectativas de logro afectan el nivel de excelencia alcanzado por los supervisores. Las personas con alta capacidad de poder no se ven motivadas por altas exigencias a menos que impliquen el reconocimiento y status que los llevan a tener control y poder. Cuando las personas con alta necesidad de afiliación responden a los estándares, lo hacen para complacer a sus jefes y compañeros, ganando así la aprobación y apremios de éstos.

8. Conflictos: Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan. La dimensión de conflicto está basada en las opiniones encontradas que son toleradas en un ambiente de trabajo. Blake y Mouton (1964) mencionadas por Litwin y Stringer (1968), han desarrollado un manual gerencial que enfatiza los efectos a largo plazo de cómo evitar, y enfrentar conflictos. Argyris (1964) citado por Litwin y Stringer (1968), establece que “la forma más efectiva para manejar los conflictos es por la vía de la confrontación, tanto desde el punto de vista de la organización como de la salud mental del trabajador”.

9. Identidad: Es el sentimiento de pertenencia a la organización, el cual es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

3.2.6.DIAGNOSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

En el contexto actual, el ambiente externo exige a las organizaciones ser competitivas, para ello es imprescindible implantar medidas que les permitan brindar un mejor servicio y/o producto. Para que las organizaciones puedan ser competitivas deben comenzar por mejorar internamente sus procesos laborales, pues el éxito que una organización tenga a nivel interno se verá reflejado al exterior. En este orden de ideas podemos decir que para iniciar los procesos de mejora u optimización del ambiente organizacional es necesario como, primer paso, realizar un diagnóstico clima organizacional.

Valdez Rivera, (1998) comenta que el concepto de diagnóstico se inscribe dentro de un proceso de gestión preventivo y estratégico. Se constituye como un medio de análisis que permite el cambio de una empresa, de un estado de incertidumbre a otro de conocimiento, para su adecuada dirección; por otro lado es un proceso de evaluación permanente de la empresa a través de indicadores que permiten medir los signos vitales.

En este sentido, Rodríguez, (1999) define el diagnóstico organizacional como el proceso de medición de la efectividad de una organización desde una perspectiva sistémica, o como un proceso de evaluación focalizado en un conjunto de variables que tienen relevancia central para la comprensión, predicción y control del comportamiento organizacional.

Hellriegel, (2004) define el diagnóstico organizacional como el proceso de evaluar el funcionamiento de la organización, departamento, equipo o puesto de trabajo, para descubrir las fuentes de problemas y áreas de posible mejora. Para mejorar algo primero debemos medirlo. El realizar un diagnóstico de clima organizacional nos permitirá conocer cómo se encuentra la organización de acuerdo a diversas dimensiones, una vez que tengamos un panorama de la situación actual podremos tomar medidas que nos permitan mejorar el ambiente en el que se desarrollan los empleados.

Brunet, L (1997) afirma que para evaluar el clima de una organización es indispensable asegurar que el instrumento de medición comprenda por lo menos cuatro dimensiones:

1. Autonomía Individual: esta dimensión incluye la responsabilidad, la independencia de los individuos y la rigidez de las leyes de la organización. El aspecto primordial de esta dimensión es la posibilidad del individuo de ser su propio patrón y de conservar para él mismo un cierto grado de decisión.
2. Grado de estructura que impone el puesto: esta dimensión mide el grado al que los individuos y los métodos de trabajo se establecen y se comunican a los empleados por parte de los superiores.
3. Tipo de recompensa: se basa en los aspectos monetarios y las posibilidades de promoción.
4. Consideración, agradecimiento y apoyo: estos términos se refieren al estímulo y al apoyo que un empleado recibe de su superior.

Por su parte James y Jones (1974), c.p.Gómez (2004), plantean tres maneras distintas de abordar la investigación del clima organizacional:

1. La medida múltiple de los atributos organizacionales, que define el clima como los rasgos distintivos de las organizaciones.
2. La medida perceptiva de los atributos individuales, que vincula la percepción del clima a los valores, actitudes y opiniones de los miembros de la organización.
3. La medida perceptiva de los atributos organizacionales, que incluye las características que son percibidas en relación a la organización y la forma en que esta interactúa con sus miembros.

3.2.7. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Burke, (1988) señala que algunas ventajas de llevar a cabo un diagnóstico organizacional dentro de una empresa son: se estimula el trabajo en equipo, a través de un instrumento se pueden encontrar rápidamente problemas en el ambiente de trabajo, con bajos recursos y un corto tiempo; además de generar un ambiente participativo.

Por otro lado comenta que algunas organizaciones no están preparadas para un diagnóstico organizacional, puede traer problemas entre los empleados y es susceptible de manipulación.

CAPÍTULO IV: MARCO METODOLÓGICO

4.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

A continuación se plantean los aspectos metodológicos que se establecieron para desarrollar la investigación sobre clima organizacional en una Sociedad de Garantía. Para definir el tipo de investigación es necesario conocer el objetivo que se desea lograr, ya que los métodos, técnicas y estrategias pueden variar.

El presente diagnóstico de clima organizacional es de un tipo de ***investigación aplicada*** que permitió investigar la situación actual de la organización, para luego realizar una propuesta de intervención que conduzca a su mejoramiento.

La Fundación de Investigación y Desarrollo de la Universidad Simón Bolívar (Funindes) la define como “una actividad que tiene por finalidad la búsqueda y la consolidación del saber y la aplicación de los conocimientos para el enriquecimiento del acervo cultural y científico, así como la producción de tecnología al servicio del desarrollo integral del país” (Funindes, 2007). Algunos autores opinan que la investigación aplicada, es aquella que se hace fuera del laboratorio, que opera en sistemas abiertos en contextos reales, organizaciones externas, orienta al cliente (Prevost 2002, citado por Ramírez, 2004)

Según la fuente de los datos trabajados se define como ***investigación primaria***. De acuerdo a lo indicado en el Instructivo Guía para Presentación del Proyecto de Grado, la investigación primaria “son los

datos que el investigador obtiene al relacionarse directamente con los problemas que estudia Rojas(2002), citado por Araque et al.(2012). Debido a que esta investigación se realizó a través del contacto directo con la Sociedad de Garantía y se aplicaron los instrumentos de la mano del autor.

La presente investigación tiene una estrategia metodológica **mixta** con un enfoque **cuantitativo y cualitativo**, ya que de acuerdo a la siguiente definición Hernández (2006) define el enfoque mixto: “como un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema”. También puede responder a distintas preguntas de investigación de un planteamiento del problema, se fundamenta en la triangulación de métodos, mezcla la lógica inductiva y la deductiva.

Por lo que el enfoque cuantitativo: “Usa la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (Hernández, Fernández, Baptista, 2010: pág.4), ya que el instrumento para la recolección de información empleado para diagnosticar el clima es un cuestionario.

Adicionalmente los autores Blasco y Pérez (2007; pág.25) señalan que la investigación cualitativa estudia la realidad en su contexto natural y como sucede, sacando e interpretando fenómenos de acuerdo con las personas implicadas. Utiliza variedad de instrumentos para recoger información como las entrevistas, imágenes, observaciones, historias de

vida, en los que se describen las rutinas y las situaciones problemáticas, así como los significados en la vida de los participantes.

Por lo tanto en el presente diagnóstico se contempla el uso de fuentes mixtas, ya que se realizó una entrevista y se aplicó un cuestionario de medición de clima.

Según el objetivo de la investigación, el presente estudio es de **tipo descriptivo**, ya que Balestrini, M. (2002) lo define: “como la descripción de un estudio de la realidad de una organización, donde se miden y evalúan diversos aspectos y fenómenos, dimensiones o componentes a estudiar”.

La investigación descriptiva trabaja sobre realidades y su característica fundamental es la de presentarnos una interpretación correcta, lo cual se enlaza con el objetivo de la presente investigación que busca diagnosticar el clima organizacional.

Según lo indicado en el Instructivo Guía para Presentación del Proyecto de Grado, donde señalan que se consideran transversales o sincrónicas las investigaciones que “tienen por objetivo el estudio de los efectos de los tratamientos o intervenciones en un punto de corte en el tiempo”, la presente investigación se puede definir como **transversal o sincrónica** ya que el diagnóstico se realizó en un punto determinado de una línea de tiempo.

4.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación es el plan que se usa como una guía para recopilar y analizar datos. El mismo da una estructura para llevar a cabo la cuantificación, medición y descripción.

Dado su finalidad este tipo de investigación es aplicada en su modalidad **investigación – evaluación** ya que tiene como propósito diagnosticar el clima organizacional, para determinar áreas de oportunidad o de mejora de la Sociedad de Garantía. Como lo plantea Fernández, Ballesteros (1996): “Es aquella que tiene como propósito determinar sistemáticamente la calidad o valor de programas, proyectos, planes e intervenciones” (pag.21)

De acuerdo con Balestrini (2006) “Un diseño de investigación se define como el plan global de la investigación, que integra de un modo coherente y adecuadamente correcto técnicas de recogida de datos a utilizar, análisis previstos y objetivos” (p.131).

Considerando que este estudio es de fuente primaria, se puede definir como estudio de campo, donde a su vez es posible categorizarlo como **diseño no experimental**, donde se observan los hechos estudiados tal y como se manifiestan en su ambiente natural y en este sentido no se manipulan de manera intencional las variables.

El estudio propuesto se adecua a los propósitos de la investigación, no experimental descriptiva, donde no se han planteado hipótesis. Se trata de un estudio descriptivo, en la medida que el fin último es el de describir el clima organizacional en una Sociedad de Garantía.

En la presente investigación, se propone realizar un diagnóstico de clima organizacional en la Sociedad de Garantía con el fin de evaluar la relación entre variables, para así elaborar una propuesta con las acciones pertinentes para un posible proceso de intervención

4.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

4.3.1 Cuestionario

Según Hurtado (2000:469) un cuestionario “es un instrumento que agrupa una serie de preguntas relativas a un evento, situación o temática particular, sobre el cual el investigador desea obtener información”.

- **Nombre del instrumento:** Escala de Clima Organizacional
- **Año de creación:** 1968
- **Autores originales:** Litwin y Stringer
- **Autor revisión psicométrica:** Dávila y Romero
- **Año:** 2010
- **Procedencia:** Venezuela
- **Administración:** Individual o colectiva
- **Duración:** De 20 a 30 minutos aproximadamente
- **Objetivo:** Medir el Clima Organizacional
- **Dimensiones:**

Tabla 2. DIMENSIONES DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Dimensión	Items
Estructura	10
Responsabilidad	8
Recompensa	6
Riesgo	6
Relaciones	4
Cooperación	5
Estándares de Desempeño	7
Conflicto	5
Identidad	2
Total	53

Fuente: Elaboración Propia

- **Confiabilidad:** este instrumento fue seleccionado por tener un alto grado de confiabilidad con un Coeficiente alfa de Cronbach de (0,8343), el cual por ser mayor a (0,80) se considera aceptable.
- **Validez:** se garantizó la validez a través del método de análisis de contenido a juicio de experto. Para este fin se seleccionaron dos jueces expertos en el estudio del clima organizacional, para evaluar la pertinencia de los ítems del instrumento.
- **Forma de corrección del cuestionario:** se obtendrán los resultados sumando los valores obtenidos con respecto a cada frase. La mayor puntuación es de 5 y la menor de 1 por cada afirmación, lo que implica una puntuación total máxima de 265 y una mínima de 53 por cuestionario.

En este cuestionario se usó una escala de tipo Likert y las preguntas se redactaron en dos direcciones: positiva y negativa. La dirección positiva califica favorablemente el objeto de actitud; a mayor puntuación su actitud será más favorable. La dirección negativa por el contrario califica desfavorablemente el objeto de actitud; mientras los sujetos estén más de acuerdo con la afirmación, su actitud es más desfavorable. (Hernández y otros, 1991).

La escala contiene cinco (5) opciones de respuesta, que se codifican de la siguiente manera:

Tabla 3. CODIFICACIÓN DE ITEMS POSITIVOS Y NEGATIVOS

Escala	Codificación			
	ITEMS (+)		ITEMS (-)	
Muy en desacuerdo	1	1,3,4,5,6,7,8,9,11	5	2,10,13,14,15,16,
En desacuerdo	2	,12,19,20,22,23,2	4	17,18,21,25,28,2
Indeciso	3	4,26,27,30,34,35,	3	9,31,32,33,37,38,
De acuerdo	4	36,40,41,44,51 y	2	39,42,43,45,46,4
Muy de acuerdo	5	23	1	7,48,49,50 y 52

Se calculará el promedio en la escala mediante la fórmula PT/NT; en la que PT es igual a la puntuación total obtenida en la escala y NT es el número de afirmaciones.

Tabla 4. PUNTUACION EN LA ESCALA

Muy en desacuerdo	1
En desacuerdo	2
Indeciso	3
De acuerdo	4
Muy de acuerdo	5

Fuente: Elaboración Propia

Mientras más puntuación se obtenga en el cuestionario, una vez sumando los valores asignados a cada ítem, el Clima Organizacional será mejor evaluado. Se establece la siguiente escala de percepción:

Tabla 5. ESCALA DE PERCEPCIÓN DEL CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Escala	
1	Muy deficiente
2	Deficiente
3	Regular
4	Muy bueno
5	Excelente

Fuente: Elaboración Propia

4.3.2 Entrevista:

Se empleó la técnica de la entrevista semi-estructurada la cual ayuda a determinar de antemano cual es la información relevante que se quiere conseguir. Se realizaron preguntas abiertas dando oportunidad a recibir más matices de la respuesta ya que permite ir entrelazando temas.

Para Hurtado (2010) la entrevista consiste en preguntar de manera dialogada a la unidad o a las fuentes de estudio para obtener información acerca del evento. Las preguntas son abiertas, implican un intercambio entrevistado-entrevistador

La entrevista sirvió para recolectar información sobre el entorno y la percepción acerca de los eventos de estudio que poseían los miembros de la organización.

4.4. POBLACION Y MUESTRA

Se define tradicionalmente la población como “el conjunto de todos los individuos (objetos, personas, eventos, etc.) en los que se desea estudiar el fenómeno. Éstos deben reunir las características de lo que es objeto de estudio” (Latorre, Rincón y Arnal, 2003).

La Sociedad cuenta con una población de setenta (70) trabajadores en su mayoría de sexo femenino y con una antigüedad en la institución no menor de seis (6) meses.

El universo objeto de estudio constituye una población de tipo finita, en la medida que está constituida por un determinado número de elementos, que con relación a esta investigación es de setenta (70) trabajadores.

"Se llama muestra a una parte de la población a estudiar que sirve para representarla". Murria R. Spiegel (1991). Considerando la definición del autor hemos tomado una muestra del 100% de la población considerando que la sociedad representa una población pequeña.

4.5. PROCEDIMIENTO A SEGUIR

Se llevarán a cabo diversas tareas para lograr cumplir los objetivos, así como lo preestablecido en el planteamiento del problema llevado a cabo a través de la metodología escogida como las técnicas e instrumentos de recolección aplicados:

- Se realizará una entrevista “reunión exploratoria” con el Gerente de Recursos Humanos, como primer acercamiento para definir los aspectos de mejora y las oportunidades de la organización, con el fin de realizar la medición de clima para conocer el estado de la organización.
- Se elaborará un cuestionario de Clima Organizacional en función de las necesidades, sustentado en las Teorías de Litwin y Stringer, dirigido a todos los trabajadores de la organización, validado por la Presidenta de la organización.
- Se diseñará el cuestionario en el formato de un portal web, para remitirlo vía correo electrónico. El cuestionario será diseñado como un formulario digital.
- Se presentará la propuesta a la Sociedad, con el fin de validar lo diseñado con el equipo gerencial. De igual forma se realizarán las mejoras y los ajustes necesarios, de acuerdo a lo indicado por los líderes de la Sociedad.
- Se hará el envío del cuestionario en línea, para responder el cuestionario los trabajadores contarán con una semana,
- Posterior al vencimiento de dicho plazo, se realizará el análisis y la tabulación de los resultados.

- Una vez obtenidos los resultados se realizarán las conclusiones y recomendación para un posible Plan de Intervención, el cual será presentado a la organización con el fin de evaluar y definir el diseño de la Intervención.

4.6. OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES

Los efectos subjetivos percibidos del sistema formal, estilo informal de los gerentes y otros importantes factores del medio, en las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización (Litwin y Stringer, 1968, c.p.Marin, M., 2003)

Tabla 6. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Dimensión	Indicador	Nº de Ítem				
Estructura: está vinculada con las reglas organizacionales, las obligaciones políticas, jerarquías y regulaciones. Es la medida en que la organización pone énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.	Definición de las tareas, obligaciones y políticas	7	14	33	41	
	Niveles de toma de decisión y burocracia	23	24	28	42	47
	Cumplimiento de las Reglas y Procedimientos	1				
Responsabilidad: es el compromiso con el trabajo, el tomar decisiones por sí solo, el crearse sus propias exigencias y responsabilidades. La supervisión que se recibe es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble validación del trabajo realizado.	Grado de autonomía y compromiso de los trabajadores con sus obligaciones y tareas	15	34			
	Estándares de excelencia	8	51	29		
	Nivel de percepción de acompañamiento por parte de los líderes	2	16	25		

Dimensión	Indicador	N° de Item				
Recompensa: corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.	Grado de percepción en relación por la recompensa recibida por su trabajo	3	35	53		
	Gestión del feedback en función del desempeño de los trabajadores	17	43	48		
Riesgo: Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.	Grado de relación entre el sentimiento que posee la institución sobre los desafíos	26	44	18	36	
	Gestión de toma de decisiones con asertividad	39	4			
Relaciones: es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato, amigable y de buenas relaciones sociales, entre pares, supervisores y colaboradores.	Grado de relación entre la percepción sobre un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales	5	19	37	45	
Cooperación: es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un sentimiento de ayuda y apoyo por parte de los directivos y de otros empleados de la organización.	Grado de relación entre la percepción sobre una actitud de apoyo entre los miembros de la organización	10	11	13	34	30
Estándares de Desempeño: es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento y desempeño. Se refiere a la importancia de percibir metas implícitas y explícitas así como normas de desempeños.	Definición de los estándares de desempeño y las expectativas de acción de los empleados	27	38	50	52	
	Niveles de desempeño	9	20	31		
Conflicto: es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.	Efectividad en la integración dentro de la organización	46				
	Grado de tolerancia de diversas opiniones	12	21	40	49	

Dimensión	Indicador	Nº de Item				
Identidad: es el sentimiento de pertenencia a la organización. Es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.	Grado de Identificación con la organización	6				
	Importancia de nivel de lealtad hacia las normas y metas organizacionales	22	32			

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO V: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Luego de aplicar y sistematizar los datos obtenidos mediante el instrumento de medición de clima organizacional, se presentan los siguientes resultados; en primer lugar se mostrará una visión general de clima organizacional de la Sociedad Nacional de Garantía del Sector Público, posteriormente se mostrará el total de los puntajes por dimensión y por último el detalle de cada una de las nueve (9) dimensiones del modelo de acuerdo a sus indicadores.

Los resultados se presentan a través de dos tablas y un gráfico de araña. La primera tabla muestra:

- El puntaje promedio de la dimensión.
- Los puntos promedios obtenidos en la dimensión por individuo encuestado.
- Los puntos promedios obtenidos por cada ítem de la dimensión.

La segunda tabla es la que exhibe los indicadores con sus ítems y la frecuencia de cada pregunta.

El diagrama de araña muestra el detalle de la evaluación resultante del clima. En el mismo se puede apreciar con mayor claridad los ítems con mayor fortaleza y los ítems con aspectos de mejora.

5.1 ANÁLISIS GENERAL DE DIMENSIONES

A continuación se presenta el análisis general de las dimensiones del clima organizacional en la Sociedad de Garantía del Sector Público:

Tabla 7. MÉTODO DE LITWIN Y STRINGER - CLIMA TOTAL POR DIMENSIÓN

Dimensión	Puntuación
Estructura	2,8
Responsabilidad	2,9
Recompensa	2,5
Riesgo	2,7
Relaciones	3,3
Cooperación	2,3
Estandares de Desempeño	3,0
Conflicto	2,9
Identidad	3,2
Total Promedio	2,8

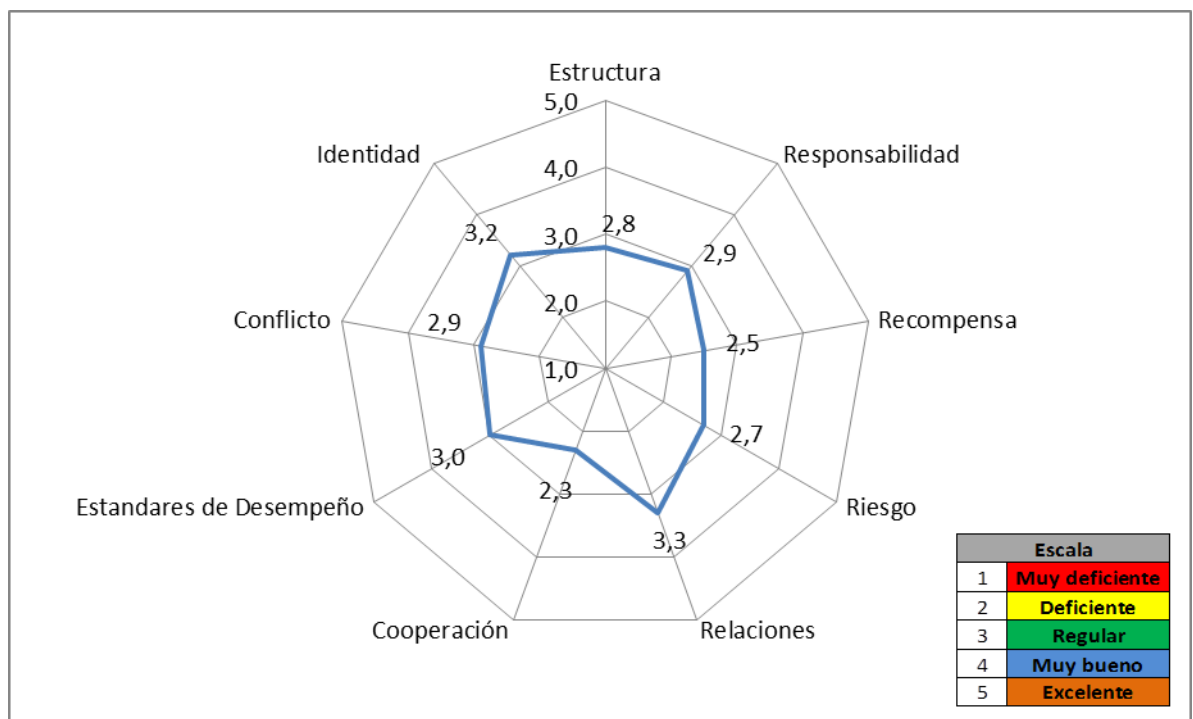


FIGURA 3. DIAGRAMA DE ARAÑA CLIMA TOTAL POR DIMENSIÓN

- La dimensión que se muestra más débil en el diagrama es la cooperación, con una evaluación de 2,3 puntos. Lo que la califica de deficiente. En segundo lugar se encuentra la dimensión de

recompensa con una puntuación de 2,5, calificada como deficiente. En tercer lugar se encuentra la dimensión de riesgo con 2,7 puntos, en cuarto lugar estructura con 2,8 puntos, en el quinto lugar hay un empate entre conflicto y responsabilidad con una puntuación de 2,9, todas las anteriores valoradas como deficientes.

- La dimensión con mayor fortaleza es la relación, valorada con 3,2 seguida por identidad y estándares de desempeño, con una puntuación de 3, 2 y 3,0 respectivamente, valoradas como regulares.
- Con base en estos resultados hay que destacar que el enfoque de la intervención debe estar sobre la dimensión, cooperación, riesgo, estructura y responsabilidad por ser las de menor fortaleza. En cuanto a la dimensión recompensa, será compartida la información con la Sociedad, sin embargo para los aportes de la presente investigación se tiene poco rango de acción
- De igual forma las demás dimensiones que se encuentran regular, deben ser atendidas ya que ninguna se ubica como muy buena o excelente.

5.2 DIMENSIÓN ESTRUCTURA

Tabla 8. MÉTODO LITWIN Y STRINGER - DIMENSIÓN ESTRUCTURA

Sujetos	Preguntas del Cuestionario										Promedio por sujeto	Evaluación en la escala
	1	7	14	23	24	28	33	41	42	47		
1	3	3	2	4	3	2	2	3	2	2	2,6	Deficiente
2	4	3	3	4	3	2	1	3	1	3	2,7	Deficiente
3	3	3	2	4	2	2	2	4	3	3	2,8	Deficiente
4	5	4	3	4	5	2	3	4	1	3	3,4	Regular
5	3	3	3	3	2	3	2	4	2	3	2,8	Deficiente
6	3	3	3	4	2	2	1	4	1	4	2,7	Deficiente
7	2	2	2	4	3	2	2	3	1	3	2,4	Deficiente
8	3	3	3	4	3	2	1	4	2	2	2,7	Deficiente
9	3	3	2	3	2	2	2	3	1	3	2,4	Deficiente
10	4	4	3	4	3	2	1	4	2	4	3,1	Regular
11	3	3	2	3	3	3	2	4	1	2	2,6	Deficiente
12	2	3	3	3	3	2	1	4	1	3	2,5	Deficiente
13	2	2	3	4	3	2	1	3	2	4	2,6	Deficiente
14	3	3	4	3	3	3	2	4	1	3	2,9	Deficiente
15	3	3	3	4	3	2	2	3	2	4	2,9	Deficiente
16	2	2	4	3	1	3	2	4	1	4	2,6	Deficiente
17	3	3	3	4	3	2	1	3	1	4	2,7	Deficiente
18	2	2	3	3	2	2	2	4	1	2	2,3	Deficiente
19	3	3	3	4	3	2	2	3	2	4	2,9	Deficiente
20	4	3	2	4	3	2	1	4	1	3	2,7	Deficiente
21	4	4	2	3	3	2	3	4	2	4	3,1	Regular
22	2	3	3	4	3	2	2	4	2	5	3	Regular
23	3	3	3	4	3	2	2	3	2	4	2,9	Deficiente
24	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2,6	Deficiente
25	3	3	3	4	3	2	1	4	3	2	2,8	Deficiente
26	4	4	3	4	4	2	2	4	2	3	3,2	Regular
27	3	3	2	4	3	2	2	4	2	3	2,8	Deficiente
28	3	3	2	4	3	2	2	3	3	3	2,8	Deficiente
29	2	2	3	3	2	3	2	4	1	4	2,6	Deficiente
30	2	2	3	3	2	3	1	4	1	3	2,4	Deficiente
31	4	3	2	4	4	2	1	3	2	2	2,7	Deficiente
32	2	2	3	3	4	3	2	4	2	3	2,8	Deficiente
33	3	3	3	3	3	2	2	3	3	4	2,9	Deficiente
34	3	2	3	4	3	3	2	4	1	2	2,7	Deficiente
35	3	4	3	4	3	2	2	4	1	4	3	Regular
36	4	4	2	4	4	2	3	3	2	2	3	Regular
37	3	3	3	3	4	2	2	4	2	3	2,9	Deficiente
38	2	3	2	4	3	2	2	4	1	4	2,7	Deficiente
39	3	3	2	3	3	2	2	4	2	3	2,7	Deficiente
40	4	4	3	4	3	2	2	3	2	4	3,1	Regular
41	3	2	3	3	3	3	2	4	2	3	2,8	Deficiente
Promedio por pregunta	3,0	2,9	2,7	3,6	2,9	2,2	1,8	3,6	1,7	3,2	2,8	
Evaluación en la escala	Regular	Deficiente	Deficiente	Regular	Deficiente	Deficiente	Muy deficiente	Regular	Muy deficiente	Regular	Deficiente	
Porcentaje	60%	59%	55%	72%	59%	45%	36%	73%	34%	64%	56%	

Frecuencia por sujeto	
Deficiente	80%
Regular	20%

- La tabla presentada arriba muestra los resultados del cuestionario de Litwin y Stringer, para la dimensión Estructura. Esta dimensión se encuentra valorada con una puntuación de 2,8 categorizada como

deficiente. Un análisis horizontal de la tabla anterior nos da una visión en términos subjetivos y nos indica que sólo el 20% de los encuestados percibe la estructura de la organización como regular, mientras que el 80% de los encuestados la pondera como deficiente.

- Un análisis vertical de la misma tabla, nos indica de manera más objetiva las áreas que requieren atención especial. El análisis se presenta a través de un gráfico de araña y una tabla de distribución de frecuencia.

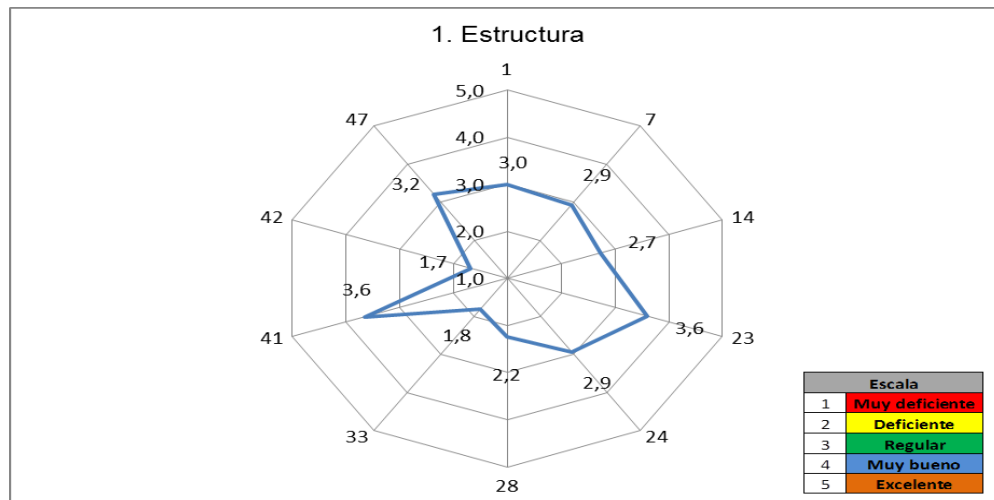


FIGURA 4. DIAGRAMA DE ARAÑA - PREGUNTAS DIMENSIÓN ESTRUCTURA

- Del grafico anterior se puede visualizar que las preguntas N° 33 y 42, fueron valoradas como muy deficientes, obteniendo las siguientes calificaciones 1,8; y 1,7; respectivamente. Esto refleja aspectos considerables de mejora en los indicadores de tareas y obligaciones y toma de decisiones. Se puede decir que el exceso de reglas y políticas impiden en su mayoría la innovación y la puesta en práctica de estas ideas, el 93% de la población se encuentra muy de acuerdo y

de acuerdo con esta proposición. Adicional a que se considera que existe poca planificación y desorganización lo cual afecta la productividad de la institución y el 50% de la población se encuentra de acuerdo. Esto nos dice que existe una normativa rígida que impide la puesta en practica de nuevas ideas, en este aspecto debemos considerar si esta rigidez se debe a normativas y/o regulaciones legales. También se resalta que debe existir una planificación para el efectivo cumplimiento de los procesos, para sí garantizar la productividad de las áreas y por ende la organización.

- También las preguntas 28, 24, 14 y 7 fueron ponderadas como deficientes, obteniendo calificaciones de 2,2; 2,9; 2,7 y 2,9 respectivamente. Todas ellas guardan relación con la definición de las tareas y los niveles de toma de decisión y burocracia. Las preguntas restantes se encuentran ubicadas en una escala regular, en los distintos indicadores.

Tabla 9. INDICADORES, PREGUNTAS Y DISTRIBUCIÓN DEFRECUENCIA - DIMENSIÓN ESTRUCTURA

Indicadores		Nº de Pregunta	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo
Definición de las tareas, obligaciones y políticas	7	En esta organización las tareas estan lógicamente estructuradas.	0%	24%	59%	17%	0%
	14	Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización.	0%	32%	63%	5%	0%
	33	El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean tomadas en cuenta.	27%	66%	7%	0%	0%
	41	Conozco claramente las políticas de esta organización.	0%	0%	37%	63%	0%
Niveles de toma de decisión y burocracia	23	En esta organización se tiene claro quien manda y toma las decisiones.	0%	0%	39%	61%	0%
	24	Nuestra directiva muestra interés por que las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.	2%	20%	63%	12%	2%
	28	En esta organización a veces no se tiene claro a quien reportar.	0%	76%	24%	0%	0%
	42	Aquí, la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.	41%	49%	10%	0%	0%
	47	Para hacer las cosas en esta organización no se requiere de mucho papeleo.	0%	20%	44%	34%	2%
Cumplimiento de las Reglas y Procedimientos	1	En esta organización las tareas estan claramente definidas.	0%	24%	54%	20%	2%

- Ahora bien de la tabla anterior se puede deducir lo siguiente, con respecto al indicador “definición de la tarea, obligaciones y políticas”, los trabajadores conocen las políticas y estructura organizativa y se encuentran indecisos a cerca de su definición lógica. Sin embargo, consideran que dichas normas y políticas levantan barreras para la innovación.
- Con respecto al indicador de “niveles de toma decisión y burocracia” se tiene claro quien dirige la cadena de mando, sin embargo el reporte directo se encuentra se encuentra deficiente. Debido a que reflejan que la directiva muestra poco interés, por que los procedimientos se cumplan, esto impacta la percepción a cerca de la productividad ya que es definida como muy deficiente debido a la desorganización, lo cual hace que para realizar un requerimiento se requiera de mucho tramite.
- Acerca del “cumplimiento de las reglas y procedimientos” no se tiene clara su definición lógica.

5.3 DIMENSIÓN RESPONSABILIDAD

Tabla 10. MÉTODO LITWIN Y STRINGER - DIMENSIÓN RESPONSABILIDAD

Sujetos	Preguntas del Cuestionario								Promedio por sujeto	Evaluación en la escala
	2	8	15	16	25	29	34	51		
1	3	4	3	2	4	2	4	5	3,4	Regular
2	2	5	2	1	3	1	5	5	3,0	Regular
3	3	4	3	1	4	2	4	4	3,1	Regular
4	2	3	3	2	2	3	5	5	3,1	Regular
5	1	5	3	2	4	2	4	3	3,0	Regular
6	2	5	3	1	4	1	3	5	3,0	Regular
7	1	4	2	1	2	2	5	4	2,6	Deficiente
8	3	3	3	3	3	1	3	5	3,0	Regular
9	3	4	3	4	2	3	4	4	3,4	Regular
10	2	5	3	2	1	2	3	4	2,8	Deficiente
11	3	5	3	3	4	2	4	4	3,5	Regular
12	2	4	2	2	3	2	3	4	2,8	Deficiente
13	2	4	3	2	1	2	4	3	2,6	Deficiente
14	1	4	2	1	2	1	3	4	2,3	Deficiente
15	2	4	2	2	1	2	5	4	2,8	Deficiente
16	3	3	4	3	3	1	4	4	3,1	Regular
17	2	3	3	2	4	2	4	5	3,1	Regular
18	1	4	4	1	2	1	4	3	2,5	Deficiente
19	1	5	3	2	4	1	4	5	3,1	Regular
20	1	3	2	1	3	3	4	5	2,8	Deficiente
21	1	5	4	1	3	2	3	3	2,8	Deficiente
22	2	3	4	2	2	1	4	4	2,8	Deficiente
23	2	4	3	2	1	2	4	5	2,9	Deficiente
24	1	3	4	2	3	3	3	5	3,0	Regular
25	2	3	3	2	3	1	4	5	2,9	Deficiente
26	3	4	2	3	2	1	3	3	2,6	Deficiente
27	3	5	2	3	3	2	3	4	3,1	Regular
28	2	4	2	2	2	1	4	4	2,6	Deficiente
29	2	4	4	2	3	2	4	4	3,1	Regular
30	1	4	4	1	4	2	4	4	3,0	Regular
31	2	5	2	2	1	1	3	4	2,5	Deficiente
32	3	3	3	2	3	2	4	5	3,1	Regular
33	3	5	3	2	4	1	4	4	3,3	Regular
34	3	3	4	3	3	3	3	4	3,3	Regular
35	2	4	2	2	2	1	4	3	2,5	Deficiente
36	1	3	2	1	2	2	4	4	2,4	Deficiente
37	2	4	3	2	3	3	4	5	3,3	Regular
38	1	3	4	2	4	1	3	5	2,9	Deficiente
39	2	3	3	2	3	1	5	5	3,0	Regular
40	3	3	2	3	4	1	3	3	2,8	Deficiente
41	3	5	3	2	3	2	4	5	3,4	Regular
Promedio por pregunta	2,0	3,9	2,9	2,0	2,8	1,7	3,8	4,2	2,9	
Evaluación en la escala	Deficiente	Regular	Deficiente	Deficiente	Deficiente	Muy deficiente	Regular	Muy bueno	Deficiente	
Porcentaje	41%	79%	58%	40%	56%	35%	76%	84%	58%	

Frecuencia por sujeto	
Deficiente	46%
Regular	54%

- La tabla presentada arriba muestra los resultados del cuestionario de Litwin y Stringer para la dimensión responsabilidad. Esta dimensión es valorada con una puntuación de 2,9 que la califica como deficiente. En el análisis horizontal se aprecia que el 46% de los encuestados percibe la organización en términos de responsabilidad como deficiente, mientras que el 54% de los encuestados la valora como regular.
- Un análisis vertical de la misma tabla, nos indica las áreas que requieren de atención especial. Este análisis es presentado a continuación, mediante el diagrama de araña de la dimensión.

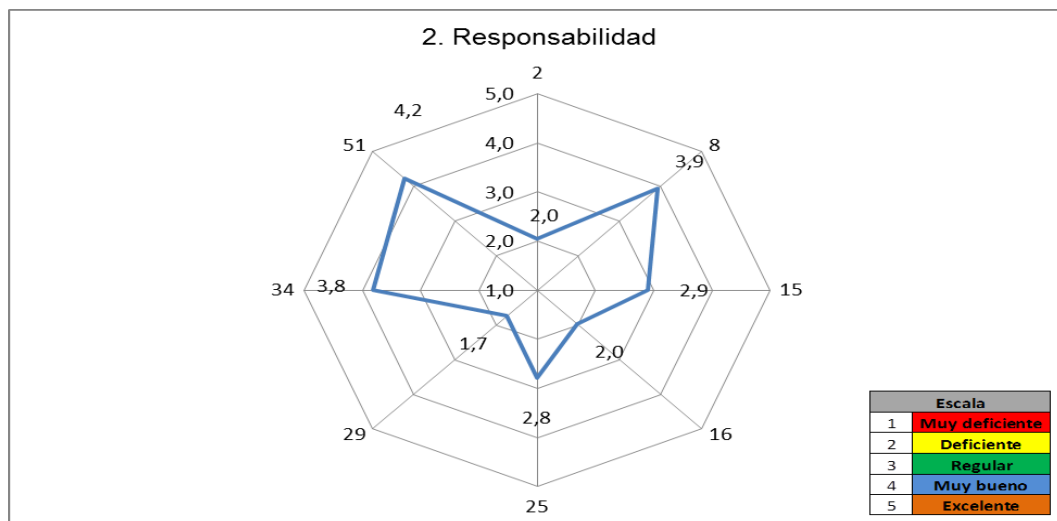


FIGURA 5. DIAGRAMA DE ARAÑA - PREGUNTAS DIMENSIÓN RESPONSABILIDAD

- Del gráfico anterior se puede visualizar, que la pregunta N° 29, relacionada con la responsabilidad acerca de los errores cometidos, fue valorada como muy deficiente, con una puntuación de 1,7.
- Las preguntas N° 2, 15, 16 y 25, relacionadas con el acompañamiento por parte de sus supervisores en relación con el grado de autonomía,

juicios, responsabilidad y resolución de conflictos por parte de los colaboradores, fue valorada como deficiente, con una puntuación de 2,9. Por otra parte las preguntas N° 8 y 34 en relación a la toma de iniciativa y trabajo con calidad, fueron valoradas como regulares con tendencias a muy bueno con una puntuación mayor a 3,7; al igual que la pregunta N° 51, con valor de 4,2, que fue ponderada como muy buena en relación a que los colaboradores coinciden al igual que la gerencia en que todo trabajo se puede mejorar.

- Debido a que los ítems con menor puntuación se distribuyen en los distintos indicadores, se procede a detallar el análisis por frecuencia para determinar con más precisión, cuál de los aspectos relacionados con esta dimensión requieren de alguna acción para mejorar.

Tabla 11. INDICADORES, PREGUNTAS Y DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIA -DIMENSIÓN RESPONSABILIDAD

Indicadores	N° de Pregunta		Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo
Grado de autonomía y compromiso de los trabajadores con sus obligaciones y tareas	15	Mis superiores sólo trazan planes generales de lo que debo hacer, de resto yo soy responsable por el trabajo realizado.	0%	32%	46%	22%	0%
	34	A mis superiores les gusta que haga bien mi trabajo sin tener que estar verificándolos ellos.	0%	0%	32%	56%	12%
Estandares de excelencia	8	En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mi mismo.	0%	0%	34%	39%	27%
	29	En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas.	41%	44%	15%	0%	0%
	51	La gerencia piensa que todo trabajo se puede mejorar.	0%	0%	17%	44%	39%
Nivel de percepción de acompañamiento por parte de los líderes	2	En esta organización existe poca confianza en los juicios individuales y casi todo se verifica dos veces.	27%	41%	32%	0%	0%
	16	En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades.	24%	56%	17%	2%	0%
	25	La filosofía de la organización enfatiza en que las personas deben resolver los problemas por si mismos.	12%	24%	37%	27%	0%

- Ahora bien de la tabla anterior se puede deducir lo siguiente del indicador de “Grado de autonomía y compromiso de los trabajadores con sus obligaciones y tareas”:
 - Con respecto al ítem N° 15, predomina el nivel de indecisión y por deficiente, la tendencia sugiere la inclinación por otorgar mayor autonomía con lineamientos claros.
 - En relación al ítem N° 34, el 68% de la población se encuentra de entre acuerdo y muy de acuerdo, en relación a que el trabajo debe estar bien hecho para evitar la doble verificación por parte de los supervisores. Esto en relación a sólo un 32% que se encuentra indeciso.
- En cuanto al sector de “Estándares de Excelencia”, se observa:
 - El 59% de la población está de acuerdo en que cuando se comete un error, siempre surgen distintas excusas por lo que es importante, resaltar la importancia del compromiso y responsabilidad de las funciones y/o actividades designadas.
- Con respecto a la dimensión “Nivel de percepción de acompañamiento por parte de los líderes”, se puede decir que:
 - Más del 70% de la población coincide en que existe poca credibilidad en los juicios individuales, derivado a que los individuos no son capaces de asumir responsabilidades.
- Este análisis indica que el enfoque de la organización en relación a la dimensión responsabilidad, debe estar dirigido a mejorar los estándares de excelencia en general y definir y comunicar los procesos de forma clara, para así ofrecer un mayor grado de autonomía a los colaboradores, con el fin de reforzar el compromiso y la responsabilidad en sus tareas y obligaciones.

5.4 DIMENSIÓN RECOMPENSA

Tabla 12. MÉTODO LITWIN Y STRINGER - DIMENSIÓN RECOMPENSA

Sujetos	Preguntas del Cuestionario						Promedio por sujeto	Evaluación en la escala
	3	17	35	43	48	53		
1	2	3	3	2	2	3	2,5	Deficiente
2	2	2	3	1	3	3	2,3	Deficiente
3	2	2	2	2	3	2	2,2	Deficiente
4	5	3	5	3	3	3	3,7	Regular
5	2	2	2	1	3	4	2,3	Deficiente
6	1	2	2	1	2	2	1,7	Muy deficiente
7	3	2	3	2	3	3	2,7	Deficiente
8	2	2	3	3	1	3	2,3	Deficiente
9	2	2	3	3	3	3	2,7	Deficiente
10	3	3	2	1	2	3	2,3	Deficiente
11	1	1	3	2	3	2	2,0	Deficiente
12	3	2	3	3	4	4	3,2	Regular
13	3	1	3	2	3	2	2,3	Deficiente
14	1	2	3	3	2	3	2,3	Deficiente
15	3	3	1	2	3	4	2,7	Deficiente
16	1	3	3	2	3	3	2,5	Deficiente
17	3	3	3	1	3	2	2,5	Deficiente
18	1	2	2	2	4	2	2,2	Deficiente
19	3	3	3	3	1	3	2,7	Deficiente
20	3	2	3	2	2	3	2,5	Deficiente
21	3	1	3	1	2	2	2,0	Deficiente
22	2	1	3	1	1	4	2,0	Deficiente
23	3	2	3	3	4	2	2,8	Deficiente
24	2	3	2	3	4	3	2,8	Deficiente
25	3	3	3	2	4	4	3,2	Regular
26	4	1	3	2	4	3	2,8	Deficiente
27	1	3	4	1	3	3	2,5	Deficiente
28	3	2	3	3	2	3	2,7	Deficiente
29	2	1	2	2	3	4	2,3	Deficiente
30	2	2	2	1	3	3	2,2	Deficiente
31	2	2	4	3	3	2	2,7	Deficiente
32	4	1	4	1	2	3	2,5	Deficiente
33	3	3	3	3	1	3	2,7	Deficiente
34	3	3	3	3	4	2	3,0	Regular
35	3	2	3	2	4	3	2,8	Deficiente
36	3	2	4	2	4	2	2,8	Deficiente
37	4	1	3	1	3	3	2,5	Deficiente
38	2	2	3	3	1	4	2,5	Deficiente
39	3	2	4	2	3	3	2,8	Deficiente
40	2	2	3	3	2	2	2,3	Deficiente
41	3	1	3	2	2	3	2,3	Deficiente
Promedio por pregunta	2,5	2,1	2,9	2,1	2,7	2,9	2,5	
Evaluación en la escala	Deficiente	Deficiente	Deficiente	Deficiente	Deficiente	Deficiente	Deficiente	
Porcentaje	50%	41%	59%	41%	55%	58%	51%	

Frecuencia por sujeto	
Muy deficiente	2%
Deficiente	88%
Regular	10%

- En el caso de la dimensión recompensa, al hacer el análisis horizontal de la tabla anterior, hay que resaltar que obtuvo un promedio de 2,5 puntos en la escala, lo que la califica como deficiente. El 90% la valora como muy deficiente o deficiente, mientras que sólo el 10% la percibe como regular. Este resultado sugiere que esta dimensión requiere de una intervención para tratar los aspectos de mejora.

- En el análisis vertical de los seis ítems, el 100% fue valorado como deficiente. A continuación el detalle en el diagrama de araña:

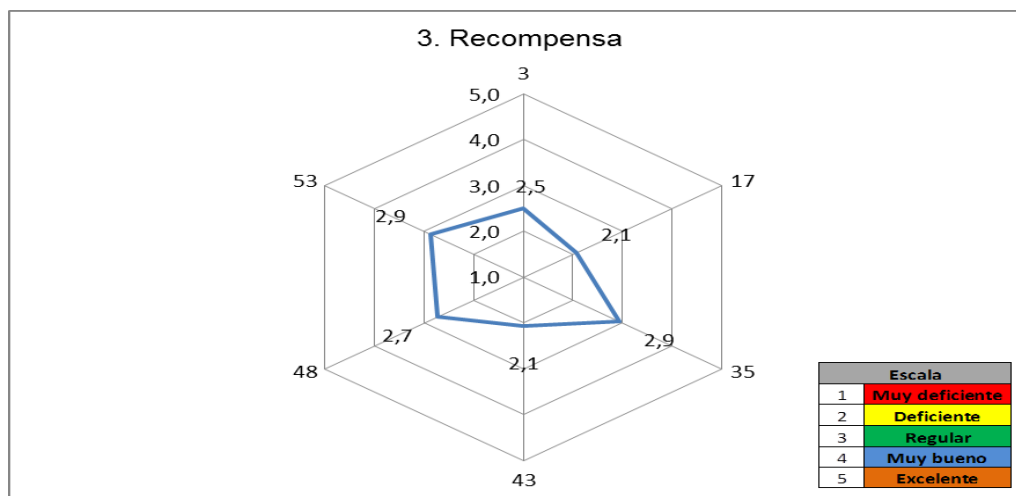


FIGURA 6. DIAGRAMA DE ARAÑA - PREGUNTAS DIMENSIÓN RECOMPENSA

- En el análisis anterior se puede evidenciar como las preguntas Nº 3, 17 y 43, obtuvieron una puntuación menor o igual a 2,5, categorizadas como deficiente y próximas a la banda muy deficiente, se refieren a la recompensa o reconocimiento sobre el desempeño, así como a las sanciones derivadas por errores cometidos.
- De igual forma los ítems Nº 35, 48 y 53 también categorizados como deficientes, obtuvieron una puntuación mayor a 2,5 y se encuentran cercanos a la banda regular, estas preguntas reflejan la inclinación hacia las recompensas, las críticas constructivas y optimizar el sistema de promoción. Estos resultados indican que la organización debe enfocarse en mejorar la percepción sobre esta dimensión en su totalidad.

Tabla 13. INDICADORES, PREGUNTAS Y DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIA - DIMENSIÓN RECOMPENSA

Indicadores	Nº de Pregunta		Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo
Grado de percepción en relación por la recompensa recibida por su trabajo	3	Aquí, las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.	15%	32%	44%	7%	2%
	35	Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mayores que las amenazas y críticas.	2%	20%	63%	12%	2%
	53	En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor empleado ascienda.	0%	29%	54%	17%	0%
Gestión del feedback en función del desempeño de los trabajadores	17	Cuando comento un error me sancionan.	22%	49%	29%	0%	0%
	43	En la organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.	15%	32%	44%	7%	2%
	48	En esta organización hay muchísima crítica.	12%	24%	41%	22%	0%

- En el análisis de la frecuencia de los ítems se aprecia que:
 - La mayoría de los encuestados piensan que las personas en la organización no son recompensadas de acuerdo a su desempeño (47% vs. 7%), en cuanto a la relación entre que las recompensas son mayores a las amenazas, un 22% se encuentra en desacuerdo, frente a un 12% que esta de acuerdo. Un 29% coincide en que debe optimizarse el sistema de promoción frente a un 17%.
 - Hay sanciones para quienes cometen errores (71% vs. 0%), en la organización no hay suficiente recompensa por un buen trabajo (47% vs. 9%), hay mucha crítica en la organización (36% vs. 22%)
- Al observar estos resultados, se puede afirmar que la dimensión recompensa debería ser objeto de profunda revisión con el fin de mejorar la percepción los colaboradores con referente a este aspecto.

5.5 DIMENSIÓN RIESGO

Tabla 14. MÉTODO DE LITWIN Y STRINGER - DIMENSIÓN RIESGO

Sujetos	Preguntas del Cuestionario						Promedio por sujeto	Evaluación en la escala
	4	18	26	36	39	44		
1	3	1	3	3	2	3	2,5	Deficiente
2	4	1	3	2	3	5	3,0	Regular
3	4	2	2	2	2	4	2,7	Deficiente
4	3	1	3	2	3	4	2,7	Deficiente
5	4	1	4	3	2	4	3,0	Regular
6	3	2	2	2	2	4	2,5	Deficiente
7	4	3	2	1	2	4	2,7	Deficiente
8	4	2	3	2	2	4	2,8	Deficiente
9	2	2	2	2	4	4	2,7	Deficiente
10	4	2	2	3	2	4	2,8	Deficiente
11	4	1	2	2	2	4	2,5	Deficiente
12	3	3	3	3	2	4	3,0	Regular
13	4	3	4	2	3	4	3,3	Regular
14	3	1	2	1	3	3	2,2	Deficiente
15	3	2	2	2	3	4	2,7	Deficiente
16	2	3	2	2	4	4	2,8	Deficiente
17	3	2	4	2	3	4	3,0	Regular
18	3	2	3	2	3	4	2,8	Deficiente
19	4	1	2	3	3	4	2,8	Deficiente
20	3	2	2	1	2	4	2,3	Deficiente
21	4	1	2	2	2	3	2,3	Deficiente
22	3	1	3	2	3	4	2,7	Deficiente
23	2	2	2	2	4	4	2,7	Deficiente
24	3	2	2	2	4	4	2,8	Deficiente
25	2	2	3	2	3	4	2,7	Deficiente
26	2	2	2	3	4	4	2,8	Deficiente
27	3	2	2	1	3	5	2,7	Deficiente
28	2	2	2	3	4	4	2,8	Deficiente
29	4	1	2	2	2	4	2,5	Deficiente
30	3	2	2	2	3	4	2,7	Deficiente
31	3	2	3	2	3	4	2,8	Deficiente
32	3	2	2	1	3	4	2,5	Deficiente
33	3	3	2	3	3	5	3,2	Regular
34	2	2	2	3	4	4	2,8	Deficiente
35	2	2	4	1	3	4	2,7	Deficiente
36	3	2	2	2	4	3	2,7	Deficiente
37	2	2	2	2	4	4	2,7	Deficiente
38	3	1	2	2	3	4	2,5	Deficiente
39	2	3	2	2	4	4	2,8	Deficiente
40	3	2	3	3	2	4	2,8	Deficiente
41	4	2	2	2	3	4	2,8	Deficiente
Promedio por pregunta	3,0	1,9	2,4	2,1	2,9	4,0	2,7	
Evaluación en la escala	Regular	Muy deficiente	Deficiente	Deficiente	Deficiente	Muy bueno	Deficiente	
Porcentaje	61%	38%	49%	42%	59%	80%	55%	

Frecuencia por sujeto	
Deficiente	85%
Regular	15%

- En la tabla presentada arriba se muestra que los resultados del cuestionario de Litwin y Stringer para la dimensión riesgo, se

encuentran valorados como deficientes, sin embargo se encuentran cercanos a la parte alta del rango, con una puntuación de 2,7.

- En el análisis horizontal se aprecia que el 85% pondera a la organización como deficiente, mientras que el 15% la valora como regular.
- En cuanto al análisis vertical de la misma tabla, se aprecia que el aspecto que requiere especial atención es el que tiene que ver con el ítem N° 18, que fue valorado como muy deficiente con una puntuación de 1,9. Los ítems N° 26,36 y 39 se encuentran valorados como deficientes con una puntuación promedio de 2,5, mientras que los ítems N° 4 y 44 fueron ponderados como regular y muy bueno respectivamente. Este análisis es presentado a continuación mediante el siguiente diagrama de araña:

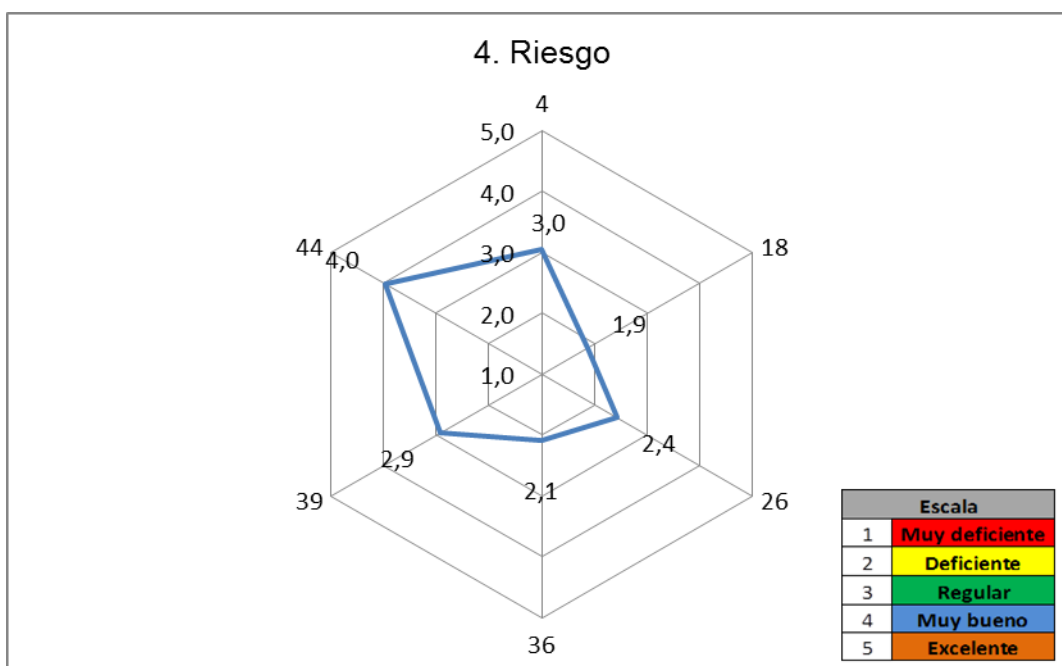


FIGURA 7. DIAGRAMA DE ARAÑA - PREGUNTAS DIMENSIÓN RIESGO

- Se puede apreciar en el grafico que la pregunta más débil es la N° 18, que indica que la organización debe tomar grandes riesgos para llevar la delantera. Los ítems N° 26 y 36 con una puntuación menor a 2,5, hacen referencia a que en la organización no se han tomado los riesgos en los momentos oportunos ni se arriesgan por nuevas iniciativas. El ítem N° 39, valorado también como deficiente aunque cercano a la escala regular, señala que no necesariamente la organización toma decisiones de la forma más rápida, porque el objetivo es ser eficiente.
- De forma contraria los ítems N° 4 y 44, valorados como regular y muy buenos respectivamente, hacen referencia a que la filosofía de la organización apunta a tomar decisiones pausadas pero eficientes

Tabla 15. INDICADORES, PREGUNTAS Y DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIA - DIMENSIÓN DE RIESGO

Indicadores	N° de Pregunta		Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo
Grado de relación entre el sentimiento que posee la institución sobre los desafíos	18	En esta organización tenemos que tomar ocasionalmente grandes riesgos, para estar delante de la competencia.	27%	59%	15%	0%	0%
	26	Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos.	0%	66%	24%	10%	0%
	36	Aquí, los directivos se arriesgan por una buena idea.	15%	61%	24%	0%	0%
	44	La filosofía de nuestra directiva es que si hacemos las cosas lentas pero eficientemente, a largo plazo progresaremos más.	0%	0%	10%	83%	7%
Gestión de toma de decisiones con asertividad	4	La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.	0%	24%	46%	29%	0%
	39	Lo más importante en la organización, es tomar decisiones de la manera más rápida posible.	0%	32%	44%	24%	0%

- De la tabla anterior, se puede deducir lo siguiente de la dimensión de “Grado de relación entre el sentimiento que posee la institución sobre los desafíos”:
 - Se reafirma en 86% que la organización debe tomar grandes riesgo para tener competitividad.

- El 66% afirma que la organización debe tomar los riesgos en los momentos oportunos.
 - El 76% afirma que los directivos no se arriesgan por una iniciativa.
- En cuanto a la dimensión “ Gestión de toma de decisiones con asertividad”:
 - 46% de los encuestados se encuentran indecisos, con mayor tendencia a estar de acuerdo en que la toma de decisión se realiza con extrema precaución.
 - El 44% de los encuestados se encuentran indecisos, sin embargo, un 32% señala que la organización le da importancia a la toma de decisiones rápidas.
- Del análisis anterior, podemos decir que el enfoque está en tomar grandes riesgos para generar ventaja competitiva y realizar la toma de decisiones de forma más expedita, así como considerar las nuevas ideas e iniciativas.

5.6 DIMENSIÓN RELACIÓN

Tabla 16. MÉTODO LITWIN Y STRINGER - DIMENSIÓN RELACIÓN

Sujetos	Preguntas del Cuestionario				Promedio por sujeto	Evaluación en la escala
	5	19	37	45		
1	4	2	4	4	3,5	Regular
2	4	2	4	4	3,5	Regular
3	4	2	4	3	3,3	Regular
4	4	4	3	3	3,5	Regular
5	5	2	4	4	3,8	Regular
6	4	3	3	4	3,5	Regular
7	4	2	4	3	3,3	Regular
8	4	2	3	4	3,3	Regular
9	4	2	3	4	3,3	Regular
10	4	2	2	3	2,8	Deficiente
11	5	4	4	4	4,3	Muy bueno
12	3	2	3	3	2,8	Deficiente
13	4	3	3	4	3,5	Regular
14	4	2	3	3	3,0	Regular
15	4	2	4	3	3,3	Regular
16	4	2	4	4	3,5	Regular
17	4	3	4	4	3,8	Regular
18	4	2	2	3	2,8	Deficiente
19	4	2	4	4	3,5	Regular
20	4	2	3	3	3,0	Regular
21	4	2	3	2	2,8	Deficiente
22	4	3	3	4	3,5	Regular
23	4	2	3	3	3,0	Regular
24	3	2	4	4	3,3	Regular
25	4	2	2	2	2,5	Deficiente
26	4	4	4	4	4,0	Muy bueno
27	4	2	4	4	3,5	Regular
28	5	3	4	4	4,0	Muy bueno
29	4	2	4	3	3,3	Regular
30	4	2	3	3	3,0	Regular
31	4	2	4	4	3,5	Regular
32	4	2	3	3	3,0	Regular
33	4	2	4	4	3,5	Regular
34	3	2	4	3	3,0	Regular
35	5	2	4	4	3,8	Regular
36	4	2	4	3	3,3	Regular
37	4	2	4	3	3,3	Regular
38	4	2	2	4	3,0	Regular
39	4	2	3	3	3,0	Regular
40	4	2	3	4	3,3	Regular
41	4	2	4	2	3,0	Regular
Promedio por pregunta	4,0	2,3	3,4	3,4	3,3	
Evaluación en la escala	Muy bueno	Deficiente	Regular	Regular	Regular	
Porcentaje	80%	45%	69%	69%	66%	

Frecuencia por sujeto	
Deficiente	12%
Regular	80%
Muy bueno	7%

- Esta dimensión es valorada con una puntuación de 3,2 que la califica como regular. En el análisis por individuo se aprecia que el 87% percibe la organización como regular y muy bueno y sólo el 12% la percibe como deficiente.
- En el análisis por ítem se observa que el área más débil es la relacionada con la pregunta N° 19, que fue valorada como regular. El

resto de las preguntas obtuvieron una calificación de regular y muy bueno. Se observa el detalle de los resultados por ítem a través del diagrama de araña:

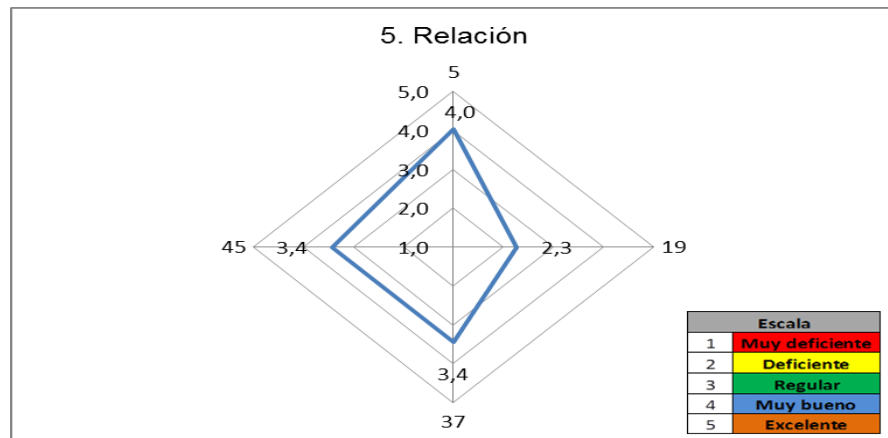


FIGURA 8. DIAGRAMA DE ARAÑA - PREGUNTAS DIMENSIÓN RELACIÓN

- Se puede observar con claridad en el grafico que la pregunta más débil es la N° 19 que se refiere al clima de trabajo en la organización; la misma obtuvo 2,3 puntos, lo cual requiere de aspectos de mejora.
- Las preguntas N° 37 y 45 se encuentra en la parte baja del rango con una puntuación de 3,4, las cuales hacen un poco de referencia a que mientras las personas sean más frías y reservadas más difícil será conocerlas.
- La pregunta N° 5 se ubica como muy bueno, asignando un puntaje de 4,00 puntos, con respecto a una atmosfera amistosa.

Tabla 17. INDICADORES, PREGUNTAS Y DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIA - DIMENSIÓN RELACIÓN

Indicadores	Nº de Pregunta		Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo
Grado de relación entre la percepción sobre un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales	5	Entre la gente de esta organización permanece una atmosfera amistosa.	0%	0%	7%	83%	10%
	19	Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.	0%	80%	12%	7%	0%
	37	Las personas que estan en esta organización tienden a ser frias y reservadas entre sí.	0%	10%	37%	54%	0%
	45	Es bastante dificil llegar a conocer a las personas en esta organización.	0%	7%	41%	51%	0%

- En el análisis de frecuencia de los ítems, se aprecia que:
 - La mayoría de los encuestados opinan que en general hay buenas relaciones con los grupos de trabajo. Esto lo muestran los ítems N° 5, 37 y 45 en los que los porcentajes a favor marcan esta tendencia. El 83% del ítem N° 5 cree que hay un atmosfera amistosa, el 54% está en desacuerdo en que las personas de la organización tienden a ser frías, el 51% no cree en que sea difícil conocer a las personas de la organización.
 - Considerando lo anterior no debemos perder de vista que el 80%, no cree que la organización se caracterice por un clima de trabajo libre de tensiones.
- Al observar los resultados, se puede afirmar que la dimensión debería orientar que el clima de trabajo sea menos tenso y potenciar el conocimiento de los colaboradores entre sí.

5.7 DIMENSIÓN COOPERACIÓN

Tabla 18. MÉTODO LITWIN Y STRINGER - DIMENSIÓN COOPERACIÓN

Sujetos	Preguntas del Cuestionario				Promedio por sujeto	Evaluación en la escala
	10	11	13	30		
1	2	3	2	3	2,5	Deficiente
2	2	2	2	2	2,0	Deficiente
3	2	2	2	3	2,3	Deficiente
4	2	2	2	2	2,0	Deficiente
5	2	2	2	2	2,0	Deficiente
6	2	2	2	3	2,3	Deficiente
7	3	3	2	2	2,5	Deficiente
8	2	2	2	2	2,0	Deficiente
9	4	3	2	3	3,0	Regular
10	2	4	1	4	2,8	Deficiente
11	2	2	2	2	2,0	Deficiente
12	2	2	2	2	2,0	Deficiente
13	2	2	3	2	2,3	Deficiente
14	2	2	2	2	2,0	Deficiente
15	3	2	2	3	2,5	Deficiente
16	2	3	1	2	2,0	Deficiente
17	2	2	2	4	2,5	Deficiente
18	2	3	2	3	2,5	Deficiente
19	2	4	2	3	2,8	Deficiente
20	2	2	2	3	2,3	Deficiente
21	2	2	2	3	2,3	Deficiente
22	2	2	2	2	2,0	Deficiente
23	2	3	2	2	2,3	Deficiente
24	3	4	2	2	2,8	Deficiente
25	4	2	2	3	2,8	Deficiente
26	2	2	1	2	1,8	Muy deficiente
27	2	2	2	2	2,0	Deficiente
28	2	2	2	3	2,3	Deficiente
29	2	2	2	3	2,3	Deficiente
30	2	2	2	2	2,0	Deficiente
31	2	3	2	2	2,3	Deficiente
32	2	4	3	3	3,0	Regular
33	2	2	2	3	2,3	Deficiente
34	3	2	2	3	2,5	Deficiente
35	3	2	2	2	2,3	Deficiente
36	2	2	2	2	2,0	Deficiente
37	2	2	1	3	2,0	Deficiente
38	2	2	3	2	2,3	Deficiente
39	2	2	2	2	2,0	Deficiente
40	2	2	2	2	2,0	Deficiente
41	2	2	2	2	2,0	Deficiente
Promedio por pregunta	2,2	2,4	2,0	2,5	2,3	
Evaluación en la escala	Deficiente	Deficiente	Deficiente	Deficiente	Deficiente	
Porcentaje	44%	47%	40%	50%	45%	

Frecuencia por sujeto	
Muy deficiente	2%
Deficiente	93%
Regular	5%

- La tabla presentada arriba muestra los resultados para la dimensión cooperación. Esta es valorada con una puntuación de 2,3 que la califica como deficiente. En el análisis horizontal de la tabla anterior, vista en términos de percepción 94% de la población se califica como deficiente.

- En el análisis vertical de la misma tabla, se observa el detalle de las áreas que tienen aspecto de mejora. Este análisis es presentado a continuación:

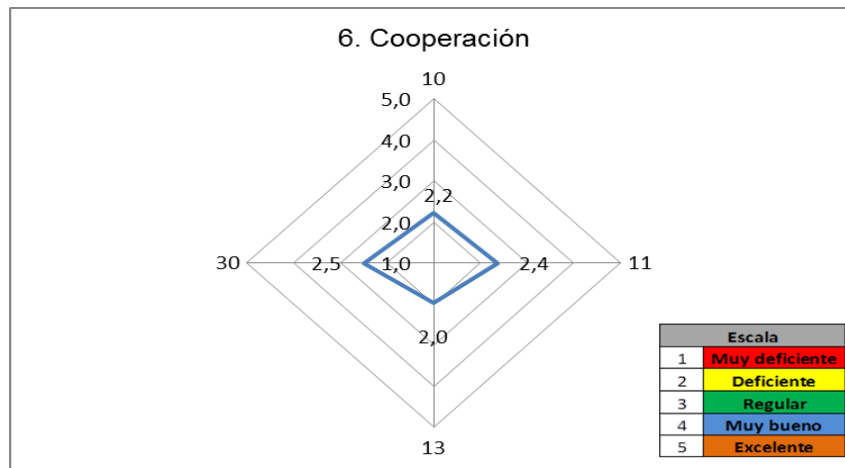


FIGURA 9. DIAGRAMA DE ARAÑA - PREGUNTAS DIMENSIÓN COOPERACIÓN

- Se puede apreciar en el grafico que la pregunta más débil es la N° 13 con 2,0 puntos, la cual mide la tendencia hacia los intereses propios. Por el contrario la pregunta con mayor fortaleza es la N° 30 con una puntuación de 2,5, que de igual forma es deficiente y hace mención a la relación de cooperación entre la gerencia y sus colaboradores.
- A continuación el detalle de la frecuencia de preguntas:

Tabla 19. INDICADORES, PREGUNTAS Y DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIA - DIMENSIÓN COOPERACIÓN

Indicadores		Nº de Pregunta	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo
Grado de relación entre la percepción sobre una actitud de apoyo entre los miembros de la organización	10	Aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen rendimiento.	0%	83%	12%	5%	0%
	11	Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.	0%	73%	17%	10%	0%
	13	En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses	10%	83%	7%	0%	0%
	30	Las relaciones de la gerencia con los empleados tiende a ser agradable.	0%	56%	39%	5%	0%

- De la tabla de frecuencia anterior, se puede deducir lo siguiente de la dimensión cooperación:
 - La tendencia tiende a aumentar al hacer referencia al ítem N° 30, con respecto a la relación entre supervisores y subordinados.
 - Con respecto al ítem N° 11, el 73% está en desacuerdo del apoyo por parte del supervisor cuando el trabajador se encuentra en una situación difícil.
 - El 83% con respecto al ítem N° 10, opina en que es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen rendimiento.
 - El 93% de los encuestados están de acuerdo en que cada cual tiende a satisfacer sus propios intereses, según el enunciado del ítem N° 13.
- Se puede decir que hay aspectos de la dimensión cooperación que presentan algunas debilidades, por lo que la Sociedad de Garantía debería emprender algún tipo de acción para fomentar la cooperación entre las áreas y entre equipos y promover los intereses colectivos, en contrapuesta a los individuales.

5.8 DIMENSIÓN ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO

Tabla 20. MÉTODO DE LITWIN Y STRINGER - DIMENSIÓN ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO

Sujetos	Preguntas del Cuestionario							Promedio por sujeto	Evaluación en la escala
	9	20	27	31	38	50	52		
1	3	4	2	2	3	3	3	2,9	Deficiente
2	3	5	1	2	3	2	3	2,7	Deficiente
3	3	4	2	2	3	2	3	2,7	Deficiente
4	2	5	2	2	3	4	4	3,1	Regular
5	3	4	2	2	2	3	3	2,7	Deficiente
6	3	4	2	3	3	4	3	3,1	Regular
7	4	4	1	4	4	3	2	3,1	Regular
8	4	5	2	3	3	3	3	3,3	Regular
9	3	4	2	3	4	3	2	3,0	Regular
10	3	4	2	3	3	3	3	3,0	Regular
11	4	4	2	3	3	3	4	3,3	Regular
12	3	4	2	2	2	2	3	2,6	Deficiente
13	4	4	3	3	3	3	3	3,3	Regular
14	4	3	2	2	4	4	3	3,1	Regular
15	4	5	2	3	2	2	3	3,0	Regular
16	4	3	2	3	4	2	4	3,1	Regular
17	4	4	2	3	3	3	3	3,1	Regular
18	3	3	2	4	2	3	3	2,9	Deficiente
19	2	3	2	4	3	2	3	2,7	Deficiente
20	3	5	2	4	4	3	3	3,4	Regular
21	3	3	1	3	3	4	4	3,0	Regular
22	2	4	2	2	4	4	3	3,0	Regular
23	3	4	2	3	2	4	1	2,7	Deficiente
24	3	3	2	2	2	3	4	2,7	Deficiente
25	3	3	2	3	3	3	4	3,0	Regular
26	3	4	1	3	4	2	3	2,9	Deficiente
27	3	3	2	3	4	3	3	3,0	Regular
28	3	4	2	3	3	4	3	3,1	Regular
29	2	4	2	4	2	2	3	2,7	Deficiente
30	3	3	3	2	3	4	3	3,0	Regular
31	3	5	2	3	4	2	3	3,1	Regular
32	3	5	2	3	3	2	3	3,0	Regular
33	3	4	2	3	2	3	3	2,9	Deficiente
34	3	3	1	3	3	4	4	3,0	Regular
35	4	3	3	2	4	3	4	3,3	Regular
36	4	5	2	3	4	4	3	3,6	Regular
37	3	3	2	2	3	3	3	2,7	Deficiente
38	4	4	2	3	3	2	4	3,1	Regular
39	3	4	2	4	4	2	3	3,1	Regular
40	4	4	2	3	2	2	3	2,9	Deficiente
41	3	3	2	4	3	2	3	2,9	Deficiente
Promedio por pregunta	3,2	3,9	2,0	2,9	3,1	2,9	3,1	3,0	
Evaluación en la escala	Regular	Regular	Deficiente	Deficiente	Regular	Deficiente	Regular	Regular	
Porcentaje	64%	78%	39%	58%	61%	58%	62%	60%	

Frecuencia por sujeto	
Deficiente	37%
Regular	63%

- La dimensión estándares de desempeño es valorada con una puntuación de 3,00 que la califica como regular. En el análisis por individuo se aprecia que predomina la misma valoración regular con el 63% de los encuestados, mientras que el 37% de los encuestados la valor como deficiente.

- En el análisis vertical se observó que tres áreas de siete, fueron calificadas como deficientes correspondientes a los ítems N° 27, 31, 50. El resto de las preguntas obtuvieron una calificación regular. A continuación se presenta el detalle de los resultados por ítem a través del diagrama de araña:

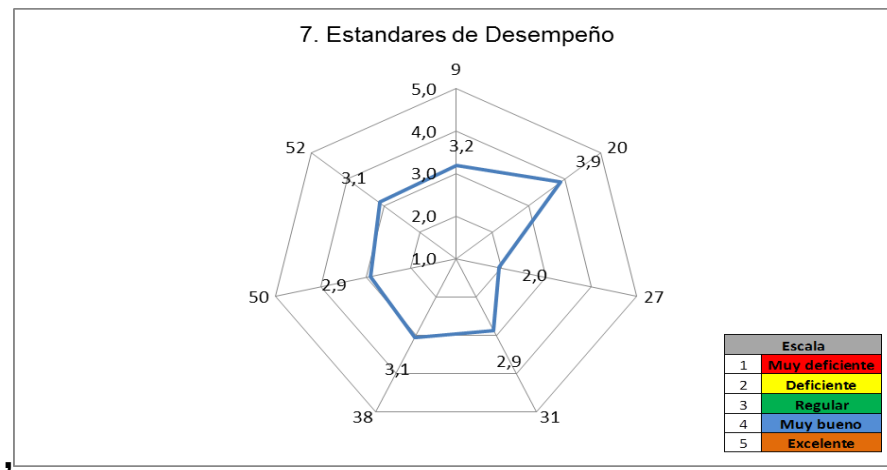


FIGURA 10. DIAGRAMA DE ARAÑA - PREGUNTAS DIMENSIÓN ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO

- En el grafico anterior se observa que los ítems N° 27, 31 y 50, fueron los ponderados con menor puntuación, obteniendo 2,0; 2,9 y 2,9 respectivamente, estas preguntas hacen referencia a las aspiraciones y la consideración del talento humano.
- Los ítems N° 9, 38 y 52 fueron ponderados como regulares cercanos a la banda deficiente, estos hacen referencia al rendimiento exigido por la organización, el bienestar de los colaboradores para y su influencia en la productividad.
- Y por último la pregunta N° 20, en relación a la aceptación de un trabajo bien realizado y un buen desempeño, se encuentra valorado de igual forma como regular, pero, cercano a muy bueno ya que la

puntuación fue de 3,9. En el análisis de frecuencia se obtuvo el siguiente resultado:

Tabla 21. INDICADORES, PREGUNTAS Y DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIA - DIMENSIÓN ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO

Indicadores	Nº de Pregunta	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo
Definición de los estándares de desempeño y las expectativas de acción de los empleados	27 En esta organización la gerencia habla acerca de mis aspiraciones dentro de la organización.	12%	80%	7%	0%	0%
	38 La gerencia piensa que si las personas estan contentas, la productividad marchará bien.	0%	22%	49%	29%	0%
	50 La filosofía de nuestra directiva enfatiza el factor humano, como se sienten las personas, etc.	0%	34%	41%	24%	0%
	52 En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.	0%	34%	41%	24%	0%
Niveles de desempeño	9 En esta organización se exige un rendimiento bastante alto.	0%	10%	61%	29%	0%
	20 Me siento orgulloso de mi desempeño.	0%	0%	32%	49%	20%
	31 Si me equivoco, las cosas van mal con mi supervisor.	0%	29%	54%	17%	0%

- Al enfocarnos en el indicador más débil “Definición de los estándares de desempeño y las expectativas de acción de los empleados”, nos encontramos que el 92% está en desacuerdo a que la gerencia discuta sobre las aspiraciones de los colaboradores en la organización. El 29% no considera que la organización se fundamente en la premisa de que si los colaboradores están a gusto la productividad se incrementa, esto en relación al 22% que si está de acuerdo. Sólo el 34% está de acuerdo en que la organización vela por el bienestar de los trabajadores y el impulso hacia la continua mejora y rendimiento grupal.
- El área débil del indicador “Niveles de Desempeño” es el ítem N° 31, ya que está de acuerdo en su mayoría en que mientras el colaborador más se equivoque, las cosas irán mal con su supervisor, lo cual guarda relación con el ítem N° 9 que se percibe en 29% como que los trabajadores están de acuerdo en que los niveles de exigencia son bastante altos.

- Las áreas a mejorar de esta dimensión son el prestar mayor importancia a las aspiraciones de los trabajadores, ofrecer mayor acompañamiento por parte de los supervisores y tolerancia al error, enfatizar y centrarse en el bienestar del factor humano.

5.9 DIMENSIÓN CONFLICTO

Tabla 22. MÉTODO DE LITWIN Y STRINGER - DIMENSIÓN CONFLICTO

Sujetos	Preguntas del Cuestionario					Promedio por sujeto	Evaluación en la escala
	12	21	40	46	49		
1	2	2	3	3	3	2,6	Deficiente
2	2	1	3	3	4	2,6	Deficiente
3	2	2	3	4	4	3,0	Regular
4	2	3	4	1	4	2,8	Deficiente
5	4	1	3	4	4	3,2	Regular
6	2	1	3	4	4	2,8	Deficiente
7	3	2	2	3	3	2,6	Deficiente
8	2	3	3	3	4	3,0	Regular
9	2	3	3	4	4	3,2	Regular
10	2	1	4	4	2	2,6	Deficiente
11	2	2	3	3	4	2,8	Deficiente
12	3	3	3	3	4	3,2	Regular
13	2	2	2	3	4	2,6	Deficiente
14	2	3	3	3	4	3,0	Regular
15	3	2	3	5	4	3,4	Regular
16	2	3	2	4	3	2,8	Deficiente
17	3	1	3	3	4	2,8	Deficiente
18	2	2	2	4	3	2,6	Deficiente
19	2	3	3	3	2	2,6	Deficiente
20	2	2	3	3	4	2,8	Deficiente
21	2	1	4	3	4	2,8	Deficiente
22	2	1	3	3	4	2,6	Deficiente
23	2	3	3	3	3	2,8	Deficiente
24	2	3	2	4	2	2,6	Deficiente
25	2	2	4	3	4	3,0	Regular
26	3	2	3	3	4	3,0	Regular
27	4	1	3	2	4	2,8	Deficiente
28	3	3	3	3	4	3,2	Regular
29	3	2	2	4	4	3,0	Regular
30	3	1	2	4	4	2,8	Deficiente
31	3	3	3	2	3	2,8	Deficiente
32	3	1	2	2	2	2,0	Deficiente
33	3	3	3	3	4	3,2	Regular
34	3	3	3	3	4	3,2	Regular
35	3	2	4	3	4	3,2	Regular
36	3	2	4	2	4	3,0	Regular
37	3	1	3	3	4	2,8	Deficiente
38	3	3	3	3	4	3,2	Regular
39	3	2	3	2	4	2,8	Deficiente
40	2	3	4	3	4	3,2	Regular
41	3	2	2	3	4	2,8	Deficiente
Promedio por pregunta	2,5	2,1	3,0	3,1	3,7	2,9	
Evaluación en la escala	Deficiente	Deficiente	Regular	Regular	Regular	Deficiente	
Porcentaje	51%	42%	59%	62%	73%	57%	

Frecuencia por sujeto	
Deficiente	59%
Regular	41%

- La tabla presentada arriba muestra los resultados del cuestionario de Litwin y Stringer para la dimensión conflicto. Esta dimensión es valorada con una puntuación de 2,9 que la califica como deficiente. En el análisis horizontal de la tabla se aprecia que el 59% de los encuestados la cataloga como deficiente mientras que el 41% como regular.
- Los resultados en el análisis vertical de la misma tabla nos indica el área relacionada con cada ítem, reflejado en el siguiente diagrama de araña:

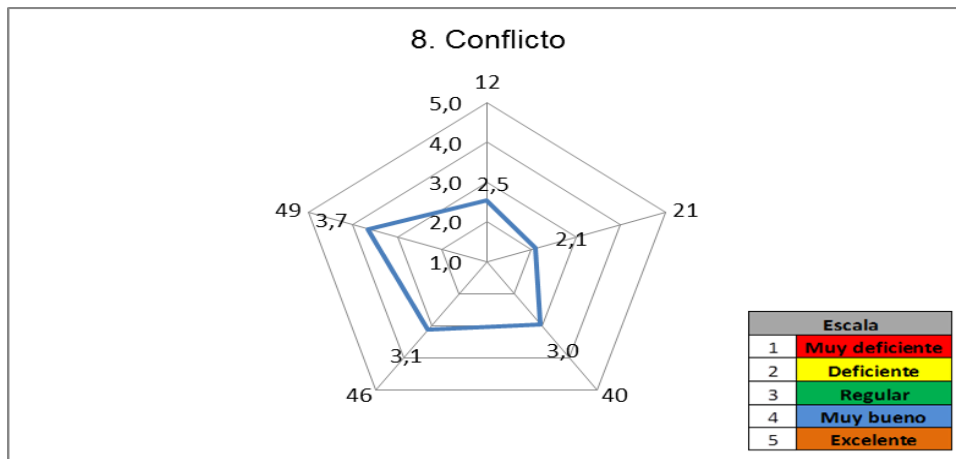


FIGURA 11. DIAGRAMA DE ARAÑA - PREGUNTAS DIMENSIÓN CONFLICTO

- En el gráfico se aprecia que el ítem con una puntuación más baja fue el N° 21 obteniendo 2,1, cercano a la banda de muy deficiente. Este ítem se refiere a la percepción de permanecer en silencio ante posibles desacuerdos. Luego se encuentra el ítem N° 12 también valorado como deficiente, donde se refleja que el trabajador no siempre puede decir lo que piensa.
- Los ítems N° 40, 46 y 49, obtuvieron una puntuación de 3,0; 3,1 y 3,7 respectivamente, siendo clasificados como regulares. Estos ítems

mencionan la importancia de las discusiones abiertas y la confianza y apertura para exponer los distintos puntos de vista.

Tabla 23. INDICADORES, PREGUNTAS Y DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIA - DIMENSIÓN CONFLICTO

Indicadores		Nº de Pregunta	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo
Efectividad en la integración dentro de la organización	46	La actitud de nuestra gerencia es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable.	2%	12%	59%	24%	2%
Grado de tolerancia de diversas opiniones	12	Siempre puedo decir lo que pienso aunque no este de acuerdo con mis jefes.	0%	51%	44%	5%	0%
	21	En esta organización se causa una buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.	27%	37%	37%	0%	0%
	40	La gerencia siempre busca estimular las discusiones abiertas en los individuos.	0%	22%	61%	17%	0%
	49	Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente uno en el otro.	0%	10%	15%	76%	0%

- Con respecto a la dimensión “Grado de tolerancia de diversas opiniones”, ítem N° 12, el 51% opino que no siempre puede decir lo que piensa, se encuentre o no de acuerdo con la postura del supervisor. De igual forma hay que prestar atención al ítem N° 21 el cual refleja, que el 64% de la población concuerda en que se causa mejor impresión si se mantienen callados y evitan desacuerdos.
- La dimensión “Efectividad en la integración dentro de la organización” se encuentra en equilibrio con respecto a la competencia y debate de ideas entre distintas unidades.
- Partiendo de estos resultados se puede decir que se debe fomentar la participación y el debate de ideas no sólo entres los colaboradores y supervisores, sino también entre distintas áreas.

5.10 DIMENSIÓN IDENTIDAD

Tabla 24. MÉTODO DE LITWIN Y STRINGER - DIMENSIÓN IDENTIDAD

Sujetos	Preguntas del Cuestionario			Promedio por sujeto	Evaluación en la escala
	6	22	32		
1	4	4	2	3,3	Regular
2	4	4	2	3,3	Regular
3	2	4	2	2,7	Deficiente
4	3	4	2	3,0	Regular
5	5	3	3	3,7	Regular
6	5	2	4	3,7	Regular
7	4	4	2	3,3	Regular
8	3	2	4	3,0	Regular
9	3	3	2	2,7	Deficiente
10	5	3	3	3,7	Regular
11	4	4	2	3,3	Regular
12	3	2	4	3,0	Regular
13	4	2	4	3,3	Regular
14	3	4	2	3,0	Regular
15	4	4	2	3,3	Regular
16	4	4	2	3,3	Regular
17	2	4	2	2,7	Deficiente
18	4	4	2	3,3	Regular
19	3	4	2	3,0	Regular
20	4	4	2	3,3	Regular
21	2	2	4	2,7	Deficiente
22	2	4	2	2,7	Deficiente
23	3	3	3	3,0	Regular
24	3	4	2	3,0	Regular
25	4	4	2	3,3	Regular
26	4	2	4	3,3	Regular
27	5	4	2	3,7	Regular
28	3	4	2	3,0	Regular
29	4	4	2	3,3	Regular
30	4	4	2	3,3	Regular
31	3	4	2	3,0	Regular
32	4	4	2	3,3	Regular
33	3	4	2	3,0	Regular
34	3	4	2	3,0	Regular
35	4	4	2	3,3	Regular
36	4	4	2	3,3	Regular
37	4	4	2	3,3	Regular
38	3	4	2	3,0	Regular
39	4	4	2	3,3	Regular
40	3	4	2	3,0	Regular
41	4	4	2	3,3	Regular
Promedio por pregunta	3,6	3,6	2,4	3,2	
Evaluación en la escala	Regular	Regular	Deficiente	Regular	
Porcentaje	71%	72%	47%	64%	

Frecuencia por sujeto	
Deficiente	12%
Regular	88%

- La dimensión identidad es valorada como regular, dado que obtuvo una puntuación de 3,2. En el análisis por individuo se aprecia que sólo el 12% la define como deficiente, mientras que el 88% la percibe como regular.
- El análisis vertical lo haremos con el siguiente grafico de araña:

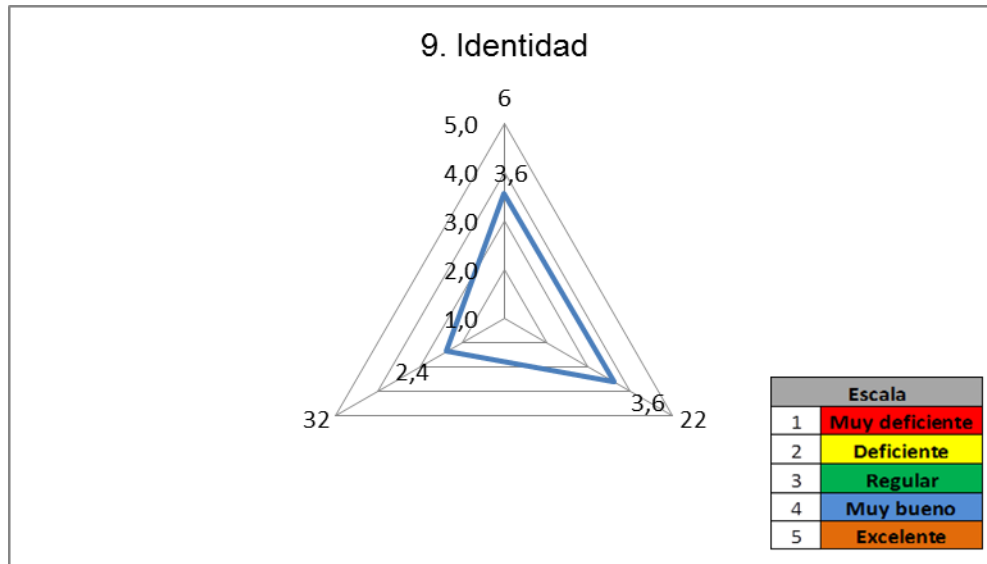


FIGURA 12. DIAGRAMA DE ARAÑA – PREGUNTAS DIMENSIÓN IDENTIDAD

- En el diagrama anterior se muestra que la pregunta N° 32 fue la que obtuvo menor relación y es la que guarda relación con la lealtad del personal hacia la organización, la misma obtuvo un puntaje de 2,4 siendo valorada como deficiente.
- Por el contrario las preguntas N° 6 y 22, ambas obtuvieron un puntaje de 3,6 valoradas como regular, y que hacen referencia hacia el orgullo de los trabajadores por pertenecer a la Sociedad y por ser miembro de un equipo que funciona bien. En el análisis de frecuencia se aprecia lo siguiente:

Tabla 25. INDICADORES, PREGUNTAS Y DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIA - DIMENSIÓN IDENTIDAD

Indicadores	Nº de Pregunta		Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo
Grado de Identificación con la organización	6	La gente se siente orgullosa de pertenecer a esta organización.	0%	10%	34%	46%	10%
Importancia de nivel de lealtad hacia las normas y metas organizacionales	22	Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.	0%	15%	10%	76%	0%
	32	Siento que hay poca lealtad por parte del personal hacia la organización.	0%	78%	7%	15%	0%

- El 56% de la organización se siente orgulloso de pertenecer a la organización y el 76% considera que forma parte de un equipo de funciona bien.
- En contraparte el 78% de los encuestados coinciden en que hay poca lealtad hacia la Sociedad por parte de sus compañeros.
- Aunque el análisis de esta dimensión se encuentra como regular, es necesario evaluar qué aspectos hacen que los trabajadores no perciban a sus compañeros como comprometidos con la organización.

CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

Esta investigación se propuso evaluar el clima organizacional de una Sociedad de Garantía del Sector Público, de acuerdo a la percepción de todos los colaboradores que aplicaron para la realización de un cuestionario, fundamentado en las postulaciones teóricas de Litwin y Stringer (1968) que establecen nueve (09) dimensiones para la medición de clima organizacional: estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, relaciones, cooperación, estándares de desempeño, conflicto e identidad.

En función de los objetivos planteados, posterior a un denso análisis bibliográfico, tras realizar la tabulación y análisis de los resultados obtenidos a través del cuestionario de clima organizacional, surgieron las siguientes conclusiones:

- De acuerdo al puntaje promedio obtenido de la sumatoria de las nueve (09) dimensiones, el clima total de la Sociedad de Garantía del Sector Público, fue calificado como “deficiente” con una puntuación de 2,8.
- La dimensión cooperación fue la identificada con mayor debilidad y aspectos de mejora, con una calificación de 2,3.
- La dimensión con mayor fortaleza fue relaciones calificada con 3,3 puntos.

- Los aspectos susceptibles a acciones de mejora en función de la percepción del clima, fueron los siguientes:

1. Dimensión Estructura:

- Se sugiere una revisión exhaustiva de las políticas y estructura de la organización, donde se involucren los colaboradores en la definición de las mismas, ya que se evidencia que conocen y manejan los procesos, sin embargo, no se encuentran seguros acerca de estructuración lógica.
- Adicionalmente estas normativas y políticas, con la rigidez que las caracteriza impiden la puesta en práctica de nuevas e ideas o procedimientos que pueden optimizar los procesos y por ende incrementar la productividad.
- Existe inconsistencia en el conocimiento de reporte de mando de la línea media gerencial. Es decir, se tiene claro quien dirige la cadena de mando, pero, no el reporte en el nivel operativo.
- La Directiva muestra poco interés en que las normas, los métodos y procedimientos estén claramente definidos, lo cual hace que los procesos administrativos sean burocráticos.
- Se sugiere la actualización de no sólo los manuales, sino también la actualización de las descripciones de cargos de todos colaboradores.

2. Dimensión Responsabilidad:

- Explicar y comunicar de forma clara las normas, políticas y procedimientos, con el fin de garantizar el entendimiento y comprensión de las mismas.
- Se sugiere otorgar y empoderar a los empleados con mayor autonomía para la ejecución de los procesos regulares y nueva iniciativas.
- Fomentar una cultura de calidad y responsabilidad en el trabajo desde el principio, con el fin de evitar el re-trabajo y la doble verificación

3. Dimensión Recompensa:

- La dimensión recompensa fue la que obtuvo el resultado más débil en la medición de clima en la Sociedad de Garantía. Al obtener la puntuación más baja y ser calificada como deficiente.
- Aspectos como la recompensa y reconocimiento para los empleados en función del desempeño que estos tengan de acuerdo a sus objetivos.
- Optimizar el sistema de promoción del personal hacia nuevas posiciones, no necesariamente a posiciones más elevadas.

4. Dimensión Riesgo:

- La directiva y la línea gerencial muestra resistencia en la aceptación de nuevas iniciativas. Así como los riesgos derivados de su implementación.
- La prontitud en la toma de decisiones es fundamental para generar ventaja competitiva.

5. Dimensión Relación:

- Esta dimensión fue la mejor ponderada y con mayores fortalezas, ya que la mayoría de los encuestados opina que en general hay buenas relaciones con los grupos de trabajo
- Es importante no perder de foco que la mayoría percibe un clima con ciertas tensiones y a pesar de que esta dimensión se encuentra bien ponderada, este aspecto puede incidir sobre los demás.

6. Dimensión Cooperación:

- Esta dimensión tiene muchos aspectos de mejora en relación a la interacción supervisor –colaborador, ya que el colaborador no percibe suficiente apoyo y acompañamiento en momentos de tensión
- Existen una gran inclinación hacia la satisfacción de los intereses individuales y no hacia los intereses colectivos, vistos como una organización.

7. Dimensión Estándar de Desempeño:

- En los niveles de desempeño de esta dimensión destaca por haber obtenido la mejor puntuación, el orgullo que los individuos sienten por su propio desempeño.
- Las debilidades a ser consideradas como aspectos susceptibles de mejoras se relacionan con la definición de que la Sociedad de Garantía, tiene de los estándares de desempeño y lo exigido en función de las expectativas de los colaboradores.
- Según la percepción de los colaboradores no se asigna el suficiente valor al talento humano, en busca de motivarlos y satisfacer los intereses, para incidir en la productividad de sus funciones y tareas.

8. Dimensión Conflicto:

- Se evidencia una mayor tendencia en permanecer en silencio y evitar la interacción con otras con los compañeros, supervisores u otras áreas, para evitar desacuerdos por diferencias de opiniones.
- Se pudo identificar un área de mejora hacia el estímulo de discusiones abiertas y aceptación de opiniones para mejorar la percepción de los colaboradores.

9. Dimensión Identidad:

- En general la mayoría considera que forma parte de un equipo productivo, que funciona bien y se sienten orgullosos de ser parte de la organización.
- Por el contrario la percepción de los colaboradores hacia el grado de identidad de otros compañeros no se percibe de forma tan positiva.

Esta aproximación a la evaluación de clima organizacional de la Sociedad de Garantía, permitió identificar las áreas susceptibles de aspectos de mejora desde las dimensiones, pasando por los indicadores y llegando a cada ítem. La puesta en práctica de estas mejoras por parte de la institución podrán repercutir de forma positiva en el logro de los objetivos de esta Sociedad de Garantía.

6.2 RECOMENDACIONES

Un buen clima organizacional puede incidir directamente en el éxito de una organización, por ello es fundamental no sólo evaluar sistemáticamente el estado inicial del clima de una organización para determinar su estado, sino fortalecer aquellos aspectos de mejora que le permitan optimizar sus procesos y fortalecer la organización para asumir nuevos retos y desafíos.

A lo largo de la presente investigación se ha resaltado que el capital humano y/o el talento humano es el activo más importante de las organizaciones, ya que un colaborador que realice sus actividades diarias con poca satisfacción, reflejará poca calidad en las tareas asignadas.

- Aspectos formales:

Los aspectos formales son de gran relevancia ya que ellos influyen en la motivación y el comportamiento de los individuos y estos últimos a su vez afectan el desempeño organizacional. Por tal motivo es oportuno sugerir las siguientes recomendaciones.

- ✓ La optimización y mejora de las políticas y normativas de la organización. Así como la definición en conjunto con los colaboradores de la organización.
- ✓ Comunicar las normas, políticas y procedimientos, para así permear a toda la organización con la misma información.
- ✓ La asignación formal de competencias, tareas y funciones y el establecimiento de una secuencia lógica mejor estructurada, para lograr los objetivos organizacionales. Actualización de las descripciones de cargo.
- ✓ La definición clara de las líneas de mando, así como la revisión de la estructura de la gerencia media, para definir la línea de reporte directa.
- ✓ El fortalecimiento del cumplimiento de las normas y procedimientos bajo una premisa lógica, razonable y estructurada.

- Directiva y Alta Gerencia (patrones gerenciales):

La línea directiva determina los niveles de exigencia y desempeño que deben tener los empleados, establecen el nivel de responsabilidad que estos aceptan y adicionalmente reglamentan el sistema de metas y recompensas. Todos estos patrones influyen en la motivación y desempeño de los individuos. El por ello que se debería:

- ✓ Ofrecer herramientas a los líderes de las unidades para el desarrollo de habilidades de liderazgo, que potencien el desempeño de sus colaboradores.
- ✓ Los líderes deben incentivar a sus colaboradores hacer bien su trabajo y desarrollar planes de acción para propiciar esas mejoras en el mediano plazo.
- ✓ La directiva y alta gerencia debe confiar más en la iniciativa de sus colaboradores, reformar el compromiso y responsabilidad de los colaboradores en función de las tareas y actividades asignadas.
- ✓ Los líderes deben velar por una evaluación objetiva y un sistema de recompensas óptimo en relación al cumplimiento de los objetivos.
- ✓ Directiva y Alta Gerencia (patrones gerenciales):

○ **Variables de las relaciones inter personales:**

Estas variables influyen en la conducta del individuo e impactan en la productividad grupal, es por ello que las relaciones y la identidad en la organización son de suma importancia. Si bien estas variables arrojaron una puntuación considerable, es importante considerar los siguientes aspectos para su optimización:

- ✓ Promover la cooperación y colaboración a favor de los intereses colectivos.
- ✓ Mejorar el ambiente laboral en función de crear un clima con menor tensión en la organización.
- ✓ Velar porque todos los colaboradores se perciban como integrados e identificados con la Sociedad.

REFERENCIAS

- Araque, J., Leal V., Figueroa, A., Rodriguez, C., De Canha, M., ,& Sánchez, C. (2012). *Instructivo guía para presentación del proyecto de grado*. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, Venezuela.
- Alvarez –Gayou, J.L., (2005). *Cómo hacer investigación cualitativa: Fundamentos y metodología*: México: Paidós
- Agosthino, J. & Lapa, V., (2002). Diagnóstico del clima organizacional en una empresa fusionada del sector bancario. Caso: Banesco. Trabajo especial de Grado presentado ante la Universidad Católica Andrés Bello. Estudios de Postgrado, para obtener al grado de Especialista en Desarrollo Organizacional. Caracas: UCAB.
- Argyris, C., Human relations contributors .Recuperado el 28 de abril de 2014
de http://www.accelteam.com/human_relations/hrels_06i_argyris.html
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, diagnóstico y consecuencias*. México: Trillas.
- Balestrini, M. (2006). *Como se elabora el Proyecto de Investigación*. (7º Ed.). Caracas, Venezuela. BL Consultores Asociados Servicio Editorial.
- Borjas, L. (2010). *Cultura y liderazgo en una empresa de servicios venezolana* ANALES de la universidad Metropolitana,

- Chiavenato, I. (1993). Administración de recursos humanos. Bogota, Colombia. McGraw Hill Interamericana.
- Cummings, T & Worley, C. (2007). Introducción general al desarrollo organizacional. México: Thomson
- Davila, J. & Romero, P., (2010) Relación entre el síndrome burnout y la percepción de clima organizacional en médicos del área de emergencia. Trabajo especial de Grado presentado ante la Universidad Católica Andrés Bello. Estudios de Pregrado, para obtener el grado de Lic. En Relaciones Industriales. Caracas: UCAB.
- Dessler, G., (1969) Organización y Administración. México: Prentice Hall Interamericana
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). Metodología de la Investigación (5ª Ed.), México, D.F., México. McGraw Hill Interamericana
- Litwin, G. H. y Stringer, R. A. (1968). Motivation and organizational climate. Boston: Harvard University.
- Marquez, R (2009) Proceso De Medición del Grado de Satisfacción Laboral y el Clima Organizacional de "SC Consultores", Trabajo especial de Grado presentado ante la Universidad Católica Andrés Bello. Estudios de Postgrado, para obtener al grado de Especialista en Desarrollo Organizacional. Caracas: UCAB.

- Márquez, M., (2001). Clima organizacional. Recuperado el 24 de abril de 2014 de <http://gestiopolis.com>
- Pérez, M., (2012). *Estudio descriptivo del clima organizacional del centro médico de Caracas a través de las dimensiones postuladas por Litwin y Stringer*. Trabajo especial de Grado presentado ante la Universidad Católica Andrés Bello. Estudios de Postgrado, para obtener al grado de Especialista en Desarrollo Organizacional. Caracas: UCAB.
- Sayago, E (2002). *Diagnostico organizacional, medicion de clima organizacional para distribuidora Polar Metropolitana S.A. y la elaboración de propuesta de mejora*. Trabajo especial de Grado presentado ante la Universidad Católica Andrés Bello. Estudios de Postgrado, para obtener al grado de Especialista en Desarrollo Organizacional. Caracas: UCAB
- Sena, D., (2010). *Diagnóstico diferencial del nivel del nivel de satisfacción laboral del personal fijo de un centro de distribución de productos masivos ubicado en Caracas*. Trabajo especial de Grado presentado ante la Universidad Católica Andrés Bello. Estudios de Postgrado, para obtener al grado de Especialista en Desarrollo Organizacional. Caracas: UCAB.
- Toro, Ochoa & Vargas (2004). Clima Organizacional: Promotor de la Creatividad en el proyecto: “Evaluación y Fortalecimiento de los Ambientes Creativos para la Innovación en las Empresas de Manizales” de la Revista Creando. Recuperado el 17 de abril de 2014

de http://www.hacienda.go.cr/cifh/sidovih/cursos/material_de_apoyo-F-C-CIFH/2MaterialdeapoyocursosCICAP/2GestionCompetenciasGerencialesenAccion/Climaorganizac.pdf

ANEXOS

1. CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL:

- **Correo:**

Buen día,

Gusto en saludarlos,

Sirva el presente para informar que en el marco de contribuir con las Lic. Katty Quiroz y Nazareth Serrano, quienes se encuentran optando al Título de Especialistas en Desarrollo Organizacional, estaremos compartiendo con todos ustedes, un cuestionario de Clima Organizacional; el cual servirá como base fundamental para la elaboración de su Trabajo Especial de Grado.

Por lo antes expuesto, te invitamos a participar completando el cuestionario de Clima Organizacional, teniendo como fecha tope para el llenado de la misma, el XX/XX/XX.

Responderla es muy sencillo, les agradecemos la mayor sinceridad posible en sus respuestas, sólo será necesario marcar la opción de su preferencia. No existen respuestas correctas o incorrectas, buenas o malas y no se registrará tu nombre o algún dato que pueda identificarte; las respuestas se procesarán en grupo y su manejo será absolutamente CONFIDENCIAL.

Para acceder al cuestionario es necesario hacer click en el siguiente link: <http://www.encuestafacil.com/>

Es muy importante chequear que al momento de terminar el cuestionario, luego de darle al botón "FIN" les aparezca en la pantalla un recuadro que informe que la "Encuesta ha concluido satisfactoriamente".

Cualquier duda o inconveniente pueden contactar a la Gerencia de Recursos Humanos o a Katty Quiroz: katty874@gmail.com y Nazareth Serrano: nazarethserrano88@gmail.com.

Agradecidos por su colaboración y tiempo dedicado.
Atentamente,

- **Cuestionario On-Line de Clima Organizacional:**

A continuación se plantean diversas situaciones sobre la Sociedad.
 Seleccione la opción que de acuerdo a su opinión sea la más cercana a su realidad organizacional. Es importante que su evaluación revele su parecer sobre la situación actual y no sobre la que debería ser.

Nº	Items	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	En esta organización las tareas están claramente definidas.					
2	En esta organización existe poca confianza en los juicios individuales y casi todo se verifica dos veces.					
3	Aquí, las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.					
4	La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.					
5	Entre la gente de esta organización permanece una atmosfera amistosa.					
6	La gente se siente orgullosa de pertenecer a esta organización.					
7	En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas.					
8	En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por sí mismo.					
9	En esta organización se exige un rendimiento bastante alto.					
10	Aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen rendimiento.					
11	Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.					
12	Siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo con mis jefes.					
13	En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses					
14	Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización.					
15	Mis superiores sólo trazan planes generales de lo que debo hacer, de resto yo soy responsable por el trabajo realizado.					
16	En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades.					
17	Cuando comento un error me sancionan.					
18	En esta organización tenemos que tomar ocasionalmente grandes riesgos, para estar delante de la competencia.					
19	Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.					

Nº	Items	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo
20	Me siento orgulloso de mi desempeño.					
21	En esta organización se causa una buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.					
22	Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.					
23	En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones.					
24	Nuestra directiva muestra interés por que las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.					
25	La filosofía de la organización enfatiza en que las personas deben resolver los problemas por sí mismos.					
26	Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos.					
27	En esta organización la gerencia habla acerca de mis aspiraciones dentro de la organización.					
28	En esta organización a veces no se tiene claro a quien reportar.					
29	En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas.					
30	Las relaciones de la gerencia con los empleados tiende a ser agradable.					
31	Si me equivoco, las cosas van mal con mi supervisor.					
32	Siento que hay poca lealtad por parte del personal hacia la organización.					
33	El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean tomadas en cuenta.					
34	A mis superiores les gusta que haga bien mi trabajo sin tener que estar verificándolos ellos.					
35	Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mayores que las amenazas y críticas.					
36	Aquí, los directivos se arriesgan por una buena idea.					
37	Las personas que están en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí.					
38	La gerencia piensa que si las personas esta contentas, la productividad marchará bien.					
39	Lo más importante en la organización, es tomar decisiones de la manera más rápida posible.					
40	La gerencia siempre busca estimular las discusiones abiertas en los individuos.					

Nº	Items	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo
41	Conozco claramente las políticas de esta organización.					
42	Aquí, la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.					
43	En la organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.					
44	La filosofía de nuestra directiva es que si hacemos las cosas lentas pero eficientemente, a largo plazo progresaremos más.					
45	Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización.					
46	La actitud de nuestra gerencia es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable.					
47	Para hacer las cosas en esta organización no se requiere de mucho papeleo.					
48	En esta organización hay muchísima crítica.					
49	Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente uno en el otro.					
50	La filosofía de nuestra directiva enfatiza el factor humano, como se sienten las personas, etc.					
51	La gerencia piensa que todo trabajo se puede mejorar.					
52	En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.					
53	En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor empleado ascienda.					

3. CRONOGRAMA

Actividad	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6	Semana 7	Semana 8
Reunión exploratoria								
Elaboración de cuestionario								
Diseñar cuestionario en línea								
Presentación de propuesta								
Ajustes y mejoras a la propuesta								
Envío de cuestionario en línea								
Procesamiento y análisis de la información								
Elaboración de informe final de resultados para el cliente								
Presentación de resultados al cliente								