



Dirección de Postgrado Desarrollo Organizacional

Dirección de Área Humanidades y Educación

Dirección General Estudios de Postgrados

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL REALIZADO EN LA EMPRESA VENMEDIOS

Presentado en la Universidad Católica Andrés Bello

Por:

Lic. Karen Gabriela Levy Tagliafico

Como requisito parcial para optar al grado de:

ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Asesoría del Profesor:

Oscar Gimenez

Caracas, Abril de 2014

DEDICATORIA

A Andrea, porque desde que llegaste a mi vida, has sido mi fuerza motivadora para ser, cada vez, el mejor ser humano posible.

A mi mamá y hermanos, porque no importa lo que pase, siempre nos tendremos los unos a los otros.

A mis amigos, compañeros y seres queridos, por estar en mi vida y hacerla aún más especial. Pero sobre todo, por darme un lugar en sus corazones y dejarme ser parte de ellos.

AGRADECIMIENTO

A todos los miembros de Venmedios, en especial a Hernán Porras, Eduving Porras y Belén Tovar por abrirnos las puertas de su organización y hacerme sentir parte de ellos.

Al Profesor Oscar Gimenez, por su asesoría, recomendaciones, orientaciones y acompañarme académicamente, tanto en mis años de Pregrado como de Postgrado.

A la Profesora María Elena Hoffman, por acompañarme y compartir sus enseñanzas y experiencias de vida en los últimos trimestres de la Especialización.

A Wendy Pernía, mi compañera inseparable desde que iniciamos esta etapa académica.

A mis compañeros, por cada uno de sus aportes y los conocimientos que compartimos.

A Dorkis y Jorge por su labor en el Post Grado de Desarrollo Organizacional. Por apoyarnos, comprendernos y ayudarnos incondicionalmente.

A todos los que de alguna manera hicieron posible la culminación y entrega de este Trabajo Especial de Grado.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
RESUMEN	ix
INTRODUCCION	x
CAPÍTULO I.....	13
1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
1.1 Formulación del problema	13
1.2 Justificación	14
1.3 Objetivos de la investigación:	15
1.3.1 Objetivo general:	15
1.3.2 Objetivos específicos:.....	15
CAPÍTULO II.....	16
2 MARCO ORGANIZACIONAL	16
2.1 Tamaño de la Organización:.....	16
2.2 Visión de la Organización:	16
2.3 Misión de la Organización:	16
2.4 Valores de la organización:	16
2.5 Estructura Organizativa	17

CAPÍTULO III	18
3 MARCO TEÓRICO.....	18
3.1 Antecedentes de la investigación	18
3.2 Bases teóricas	20
3.2.1 Clima organizacional	20
3.2.2 Definición conceptual de clima organizacional	21
3.2.3 Teorías de clima organizacional.....	22
3.2.4 Dimensiones del clima organizacional según Litwin y Stringer .	25
3.2.5 Adecuación de las dimensiones	28
CAPÍTULO IV.....	30
4 METODOLOGÍA.....	30
4.1 Tipo de investigación	30
4.2 Diseño de la investigación	30
4.3 Técnicas e instrumentos	31
4.4 Población	34
4.5 Procedimiento a seguir	34
4.6 Operacionalización Cuestionario	36
4.7 Operacionalización Entrevista	37
4.8 Procedimiento	38

CAPÍTULO V.....	39
5 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	39
5.1 Resultados Cuestionario.....	39
5.2 Resultados Entrevistas	51
CAPÍTULO VI.....	58
6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	58
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	62
ANEXOS.....	66
ANEXO A. PROPUESTA DE SERVICIO PRESENTADA AL CLIENTE	67
ANEXO B. INSTRUMENTO DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	68
ANEXO C. FORMATO DE ENTREVISTA ESTRUCTURADA.....	69
ANEXO D. GUÍA DE ENTREVISTA – FORMATO PARA RESPUESTAS.	70
ANEXO E. FORMATO CONSOLIDACIÓN DE ENTREVISTAS	72

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Estadísticos Descriptivos Dimensiones Clima Organizacional.	39
Tabla 2. Estadísticos Descriptivos. Dimensión Compromiso.....	43
Tabla 3. Estadísticos Descriptivos. Dimensión Comunicación.	44
Tabla 4. Estadísticos Descriptivos. Dimensión Condiciones y Métodos de Trabajo.	45
Tabla 5. Estadísticos Descriptivos. Dimensión Estructura.....	47
Tabla 6. Estadísticos Descriptivos. Dimensión Integración.	48
Tabla 7. Estadísticos Descriptivos. Dimensión Supervisión.	49
Tabla 8. Frecuencia y Porcentajes. Dimensión Procesos.	52
Tabla 9. Frecuencia y Porcentajes. Dimensión Integración.....	55

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Contraste de Medias. Dimensiones de Clima Organizacional.....	50
Gráfico 2. Dimensión Procesos: Categoría Medición Indicadores de Gestión.....	53
Gráfico 3. Dimensión Procesos: Categoría Calidad de Servicio.....	54
Gráfico 4. Dimensión Integración: Categorías Fortalezas y Por Mejorar.	56
Gráfico 5. Dimensión Integración: Percepción de otras Unidades y Liderazgo.	57

Dirección de Postgrados Desarrollo Organizacional

Dirección de Área Humanidades y Educación

Dirección General Estudios de Postgrados

Título

DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL REALIZADO EN LA EMPRESA VENMEDIOS

Autor: Lic. Karen Gabriela Levy Tagliafico

Asesor: Prof. Oscar Gimenez

RESUMEN

Con esta investigación se pretendió de manera general, evaluar la percepción de Clima Organizacional que poseen los miembros de la Unidad de Control de Calidad y Atención al Cliente y Clipping Digital de la empresa Venmedios. De manera específica, describir la percepción de Clima Organizacional que tienen los miembros de la Unidad de Control de Calidad y Atención al Cliente y Clipping Digital e identificar los rasgos del Clima Organizacional en dichos miembros, que ofrecen oportunidades de mejora.

En este sentido, se realizó una investigación de tipo evaluativa, aplicada, de campo y transversal; seleccionando la muestra de manera intencional, conformada por 7 personas.

Las técnicas mediante las cuales fue recolectada la data se llevó a cabo, por una parte, mediante la aplicación de un cuestionario a los miembros de la Unidad de Control de Calidad y Atención al Cliente y Coordinador de Clipping Digital, basado en el Modelo de Clima Organizacional de Litwin y Stringer, cuyos resultados fueron analizados mediante estadísticos de tendencia central en SPSS. Y por la otra parte, la realización de entrevistas estructuradas; cuyos resultados fueron procesados mediante la técnica de Análisis de Contenido, que permitió el establecimiento de categorías de análisis para su posterior análisis de frecuencia.

Los resultados obtenidos, a nivel general, indican que los miembros participantes del estudio poseen una percepción positiva del Clima Organizacional en Venmedios, sin embargo, en un nivel de análisis más profundo y detallado, las dimensiones Estructura y Condiciones y Métodos de Trabajo son valoradas positivamente, a diferencia de Comunicación e Integración que requieren ser mejoradas.

Palabras Clave: Diagnóstico, Clima Organizacional, Cambio Organizacional.

INTRODUCCION

La incertidumbre es sin duda una de las variables más complejas que deben manejar las organizaciones hoy en día, es lo que impacta considerablemente en la toma de decisiones estratégicas y la elaboración y ejecución de los planes estratégicos.

La improvisación y la capacidad para adaptarse rápidamente a los cambios es lo que, en este momento, destaca la diferencia entre las organizaciones exitosas y las que aún tienen un largo camino que recorrer para alcanzar los resultados deseados.

En esta dinámica compleja, el talento humano cobra especial importancia; sobre todo cuando elementos como la motivación, compromiso, oportunidad y calidad, van de la mano con las prácticas exitosas que persiguen todas las organizaciones. Lo que no está del todo definido, para casi ninguna de ellas, es el cómo. ¿Cómo lograr el éxito? Y ¿Cómo hacer que el talento humano viva y sea parte de la estrategia de la organización?

Es en este punto cuando cobra fuerza la práctica del Desarrollo Organizacional y la Consultoría. Cada vez más las organizaciones recurren a la disciplina del DO para la facilitación de procesos de cambio organizacional, mayormente, para fortalecer sus estructuras, superar las dificultades del entorno y potenciar las relaciones humanas dentro del contexto organizacional.

La iniciativa de este estudio se llevó a cabo en Venmedios. Una empresa cuya estrategia se basa en la información estratégica. Desde el punto de vista del análisis de variables que permiten conocer detalles como el impacto mediático de un lanzamiento de un producto o servicio o la participación de un vocero (cómo y dónde emitió el mensaje), que conjuntamente con el análisis temático permite crear escenarios y aportar

soluciones, discurso, argumentaciones claves, conclusiones; para hacerle frente a los problemas existentes o sencillamente conocer qué está haciendo la competencia, entre muchas otras posibilidades.

Venmedios es una empresa de asesoría estratégica que provee información del entorno mediático nacional para facilitar el proceso de toma de decisiones de nuestros clientes, gerentes de empresas nacionales e internacionales y los actores políticos más importantes del país.

Así mismo, cuenta con 14 años en el mercado venezolano. Ofreciendo servicios que han permitido a sus clientes contar con los datos necesarios para sus estrategias comunicacionales, en el momento justo y con todas las ventajas: sin almacenamiento de papeles, una base de datos actualizada día a día, servicio de alerta, licitaciones, seguimiento de pautas publicitarias, tips discursivos y manejo de crisis.

Esta necesidad surgió como respuesta de un proceso de crecimiento tanto en operaciones como en adopción de nuevas tecnologías para mantenerse a la vanguardia y altura de los requerimientos de su exigente clientela. Del mismo modo que la necesidad de fortalecer a los miembros de la Unidad de Control de Calidad y Atención al Cliente y Clipping Digital, por ser ellos quienes tienen a su cargo los procesos medulares de la organización y garantizan la calidad de la respuesta a sus clientes.

Para alcanzar el objetivo de esta investigación, fueron diseñados y aplicados instrumentos de recolección de información, cuyo posterior análisis permitió la identificación de áreas de mejora y fortalecimiento del área estudiada.

El propósito, es expresar de manera detallada los aspectos que enmarca esta investigación, con la finalidad de guiar al lector en el proceso organizacional, teórico y metodológico en el que se desenvuelve el presente

trabajo, describiendo de forma detallada el contexto organizacional, antecedentes, teorías y/o modelos de clima organizacional, así como el problema, objetivos de investigación, procedimientos, marcos de interés dentro de la intervención y los principales hallazgos del estudio; sobre los cuales se fundamentan las recomendaciones y sugerencias al cliente.

CAPÍTULO I.

1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Formulación del problema

Uno de los elementos que ha hecho que Venmedios logre destacarse por la excelencia de los diversos servicios que le brindan a sus clientes es el manejo de las tecnologías. Mantenerse a la vanguardia tecnológica, año tras año, les ha permitido seguir colocando de manera oportuna, la información valiosa que requieren sus clientes para la toma de las decisiones estratégicas.

Sin embargo, Venmedios no escapa de la necesidad de contar con información veraz y oportuna para mantenerse a flote en una sociedad y economía altamente cambiantes e impredecibles.

En esta intención y ánimo de mejorar sus procesos, servicios y relaciones humanas, la Gerencia General puso de manifiesto la necesidad de llevar a cabo un estudio entre los miembros de la Unidad de Control de Calidad y Atención al Cliente e incorporar al Coordinador de Clipping Digital en dicho estudio, expresando que se trata de una unidad estratégica tanto por la interacción con otras áreas de la organización como con los clientes y relaciones externas a Venmedios, debido a que es una Unidad recientemente constituida en la última modificación de la estructura organizacional de Venmedios.

La Gerencia General presume debilidades en liderazgo, dificultad para comunicarse efectivamente y problemas de motivación. En este sentido, también manifiestan la preocupación por preparar al equipo para un proyecto de obtención de certificaciones internacionales (ISO), la necesidad de tener el reconocimiento y aceptación (legitimidad) de la constitución de la nueva

unidad de calidad en las otras áreas de la organización y así como la conciencia de asumir e interiorizar el nivel de empoderamiento que sus nuevos roles requieren.

De acuerdo a lo expuesto es necesario dar respuestas a interrogantes como: ¿Cuál es la percepción de Clima Organizacional que poseen los miembros de la Unidad de Control de Calidad y Atención al Cliente y Clipping Digital de la empresa Venmedios?

¿Cuáles son los rasgos del Clima Organizacional de la Unidad de Control de Calidad y Atención al Cliente y Clipping Digital de la empresa Venmedios, que ofrecen oportunidades de mejora?

1.2 Justificación

Con el diagnóstico de Clima Organizacional se pretendió dar respuesta a las necesidades manifiestas que ha hecho la Gerencia General de Venmedios. Se buscó apoyar la estrategia del Grupo Gerencial de Venmedios, de alinear a los miembros de la Unidad de Control de Calidad y Atención al Cliente y Clipping Digital, y fortalecer su rol dentro de la organización, así como hacer recomendaciones que permitieron la mejora y facilitación de sus procesos de cambio; entendiendo que un buen clima organizacional supone resultados positivos como: logro, productividad, motivación, satisfacción, innovación entre otras.

La información obtenida de este diagnóstico permitió el posterior planteamiento de las recomendaciones y herramientas necesarias para facilitar prácticas de excelencia organizacional entre los miembros de la Unidad de Control de Calidad y Atención al Cliente y Clipping Digital; así como la alineación de la Unidad al Plan Estratégico definido de la Gerencia General.

1.3 Objetivos de la investigación:

1.3.1 Objetivo general:

Evaluar la percepción de Clima Organizacional que poseen los miembros de la Unidad de Control de Calidad y Atención al Cliente y Clipping Digital de la empresa Venmedios.

1.3.2 Objetivos específicos:

- Describir la percepción de Clima Organizacional que tienen los miembros de la Unidad de Control de Calidad y Atención al Cliente y Clipping Digital de la empresa Venmedios.
- Identificar los rasgos del Clima Organizacional de la Unidad de Control de Calidad y Atención al Cliente y Clipping Digital de la empresa Venmedios, que ofrecen oportunidades de mejora.

CAPÍTULO II.

2 MARCO ORGANIZACIONAL

Venmedios es una empresa de asesoría estratégica que provee información del entorno mediático nacional para facilitar el proceso de toma de decisiones de sus clientes, gerentes de empresas nacionales e internacionales y los actores políticos más importantes del país.

2.1 Tamaño de la Organización:

Se brinda un servicio de cobertura nacional por medio de una oficina ubicada en Caracas y 38 empleados a su cargo.

2.2 Visión de la Organización:

Ser la empresa líder del mercado en el manejo y suministro de información estratégica, objetiva, veraz y en tiempo récord, a organizaciones claves del entorno nacional e internacional.

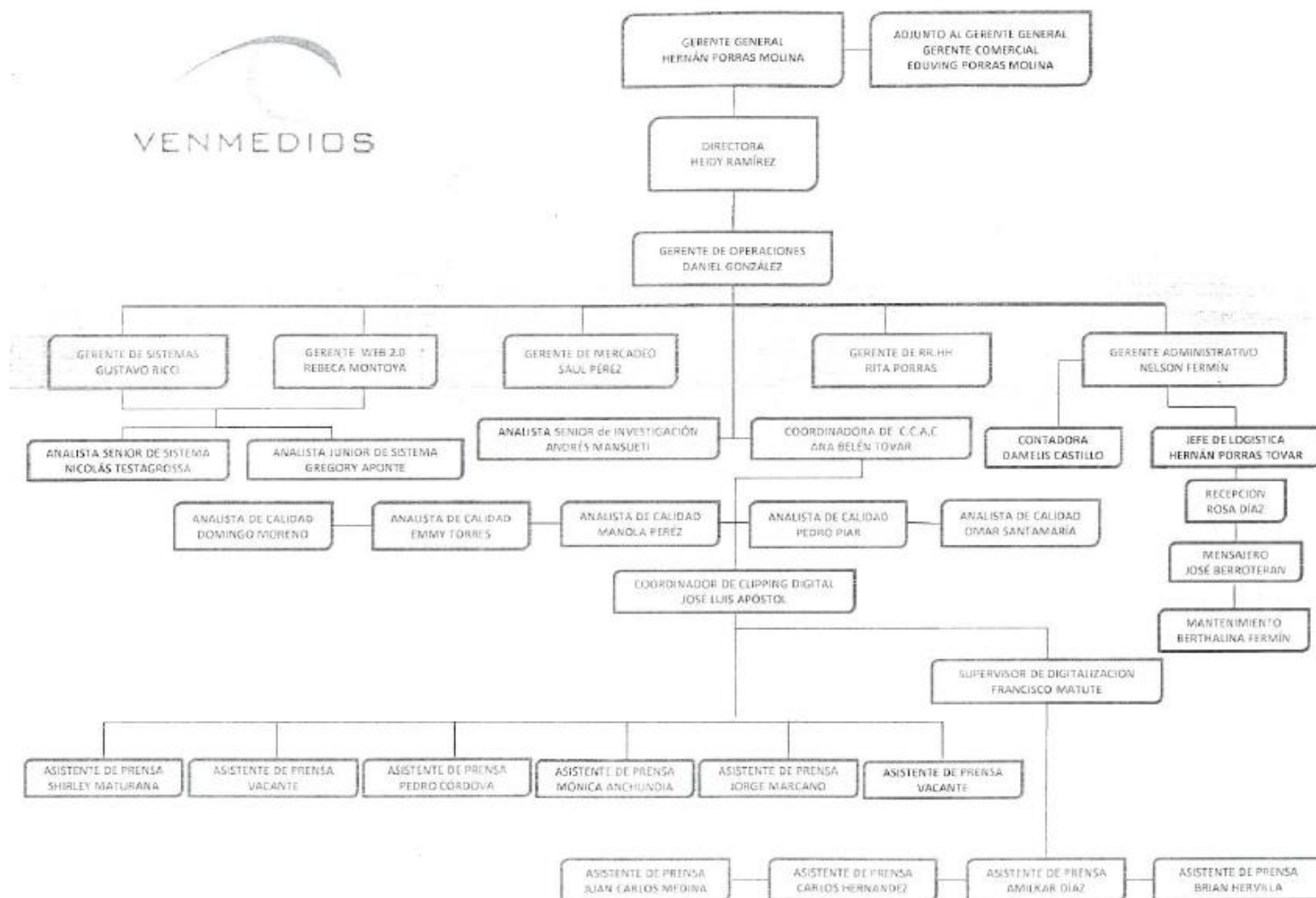
2.3 Misión de la Organización:

Ser una empresa asesora en el área de la búsqueda, seguimiento y análisis de la información, comprometida con sus clientes para servir de apoyo en el logro de calidad y efectividad de sus estrategias comunicacionales que por ende influyen en el desarrollo económico y social del país.

2.4 Valores de la organización:

La organización no posee valores expresamente definidos, sin embargo, posee la esencia de orientación al cliente, calidad de servicio y respuesta oportuna.

2.5 Estructura Organizativa



CAPÍTULO III

3 MARCO TEÓRICO

3.1 Antecedentes de la investigación

Desde 1999, Psico Consult ha realizado estudios de Clima Organizacional y Satisfacción en más de 70 empresas venezolanas y extranjeras, lo que nos ha permitido desarrollar y perfeccionar el modelo de medición Sistema Perceptor, hasta alcanzar un alto nivel de confiabilidad y validez. El instrumento se utilizó para realizar el estudio de Benchmarking' 99, patrocinado por Cigarrera Bigott (BATCO), que evaluó 12 empresas venezolanas selectas, con un total de 2361 participantes, y permitió establecer el Benchmarking de Clima Organizacional en Venezuela. Igualmente se cuenta con información de valores en empresas de Panamá, Costa Rica, EE.UU, México y Colombia. El total de trabajadores encuestados a nivel nacional e internacional asciende a aproximadamente 70.000.

Para la realización de las mediciones de Clima Organizacional y Satisfacción se utiliza la Encuesta de Diagnóstico Organizacional Interempresas (EDOÍ) desarrollada por Psico Consult, que contempla diez dimensiones de Clima Organizacional: Integración, Orientación al Logro, Comunicación, Supervisión, Estructura, Condiciones y Métodos de Trabajo, Capacitación y Desarrollo, Empoderamiento, Liderazgo y confianza; y 7 componentes de Satisfacción Laboral: Orgullo-Identidad, Reconocimiento, Remuneración, Integración, Calidad Laboral, Desarrollo y Ambiente Interno. Incluye 70 planteamientos estándar, pero es posible también incorporar la medición de variables tales como: Valores, Percepción de la Gestión Gerencial, Resistencia al Cambio, Liderazgo, etc. La otra variable es intención de egreso, que permite evaluar el nivel de identificación con la organización.

Se realizan dos comparaciones de los resultados: Intraempresa, en la cual se observa la variabilidad existente entre departamentos, ubicaciones geográficas diferentes y niveles de cargo. La comparación Interempresa permite establecer dónde se encuentra su empresa con relación a otras que han realizado el mismo estudio. Esto permite aprender de otras organizaciones.

Otra investigación realizada por Navarro (1995) en la Universidad Católica Andrés Bello para obtener el título de Licenciado en Psicología, buscaba establecer la relación existente entre el clima organizacional, según el modelo de Litwin y Stringer, y algunas características de las fuerza laboral como sexo, tipo de trabajador, antigüedad, remuneración, evaluación de desempeño, división organizativa a la que pertenece y centro de trabajo en una empresa industrial venezolana. Entre los hallazgos más relevantes, este estudio permitió concluir que la percepción de clima organizacional variaba considerablemente según las diferentes sucursales estudiadas, es decir, según Di Sarly y Ruiz (1991) a medida que las organizaciones crecen y dividen sus labores en distintas y separadas dependencias geográficas, éstas construyen sus propias subculturas.

Años después, Perez (2012) en el estudio de clima organizacional llevado a cabo en el Centro Médico de Caracas, tenía como objetivo describir la percepción de clima organizacional de los directivos, directores y gerentes, fundamentado en lo postulado por Litwin y Stringer (1968); permitiendo hacer recomendaciones desde tres aspectos:

Aspectos formales: Revisar, mejorar, y formalizar políticas, normas, procesos, lineamientos y sistemas. Asignación formal de

competencias, tareas y funciones. Definición clara y respeto de las líneas de mando.

Patrones gerenciales: Crear un sistema que incentive al empleado a hacer bien su trabajo y reforzar el compromiso de los trabajadores con sus obligaciones.

Variables determinantes de las relaciones personales: Mejorar el ambiente laboral en función de crear un clima de menor tensión en la organización. Incentivar la cooperación incentivando el interés colectivo en la organización y robustecer el sentimiento de orgullo y pertenencia de los miembros.

3.2 Bases teóricas

3.2.1 Clima organizacional

La ejecución de estudios de clima organizacional han sido una gran herramienta para las organizaciones que han manifestado de alguna manera la necesidad de incorporar mejoras en sus procesos, relaciones o incluso, el desempeño de sus trabajadores.

En la creciente demanda de las organizaciones de tener trabajadores comprometidos, motivados y altamente productivos, cobra especial importancia la presencia de calidad en la vida laboral. Según García (2009) Los esfuerzos para mejorar la vida laboral constituyen tareas sistemáticas que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los trabajadores una oportunidad de mejorar sus puestos y su contribución a la institución en un ambiente de mayor profesionalidad confianza y respeto.

En este orden de ideas, Juárez-Adauta (2012) indica que las relaciones entre los miembros de una organización y el conocimiento

mutuo que poseen estos desempeñan un papel clave en la configuración de la percepción del clima que se genera en el grupo interviniente.

3.2.2 Definición conceptual de clima organizacional

En cuanto al clima organizacional, todas las organizaciones tienen propósito, estructura y una colectividad de personas y están conformadas por un grupo de elementos interrelacionados entre sí, tales como: estructura organizacional, procesos que se dan dentro de ellas y conducta de los grupos e individuos. La interacción de estos componentes produce patrones de relación variadas y específicas que encajan en lo que se ha denominado Clima Organizacional. R. Martínez y Ramirez. (2010).

Por otra parte, establece Brunet (2004) El término clima organizacional emergió integralmente en la década de 1960 y fue introducido por primera vez en la psicología industrial por Germman.

Desde otra perspectiva Juarez-Adauta (2012) establece que El clima organizacional en esencia nos remite a la percepción de los que integran una organización, por lo que da lugar a tomar en cuenta distintas fuentes de información.

En las investigaciones de Gan y Berbel (2007) explican lo que es el clima organizacional para Litwin y Stringer (1978) y describen que es un filtro por el cuál pasan los fenómenos objetivos de la empresa (estructura, liderazgo, toma de decisiones), de ahí que estudiando el clima pueda accederse a la comprensión de lo que está ocurriendo en la organización y de las repercusiones que estos fenómenos están generando sobre las motivaciones de sus miembros y sobre su correspondiente comportamiento y reacciones.

Indica Maisch (2003) que Litwin y Stinger fueron los primeros en plantear que en el clima organizacional había que tener en cuenta nueve componentes: estructura, responsabilidad o autonomía en la toma de decisiones, recompensa recibida, el desafío de las metas, las relaciones y la cooperación entre sus miembros, los estándares de productividad, el manejo, el conflicto y la identificación con la organización.

3.2.3 Teorías de clima organizacional

Para llevar a cabo un diagnóstico del clima organizacional es importante conocer las dimensiones que han sido estudiado por Likert (1968) citado por Sandoval (2004), 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 otro lado Litwin y Stringer (1968) citados por Sandoval (2004) resaltan que el clima organizacional depende de seis dimensiones:

1. Estructura. Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.

2. Responsabilidad individual. Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.

3. Remuneración. Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.

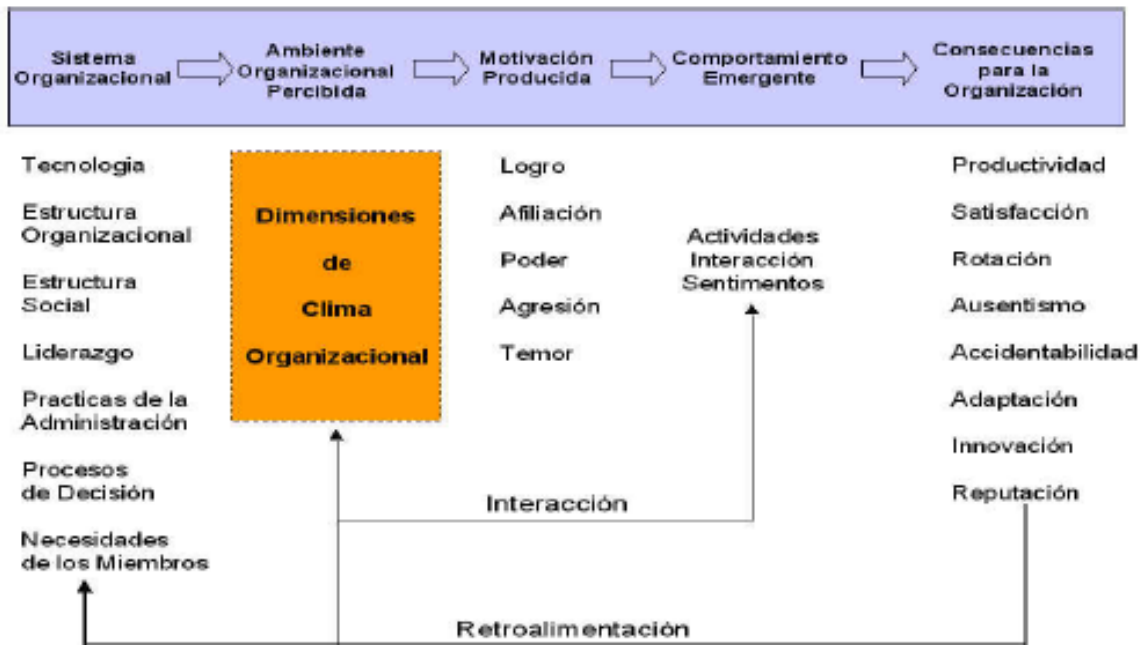
4. Riesgos y toma de decisiones. Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo.

5. Apoyo. Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.

6. Tolerancia al conflicto. Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones.

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

Modelo de Litwin y Stringer



Fuente: Litwin y Stringer (1968).

Estos investigadores realizaron un estudio que probablemente sea uno de los más extensos que se haya realizado en cuanto a Clima Organizacional se refiere; idearon un estudio experimental para poner a prueba ciertas hipótesis acerca de la influencia del estudio de liderazgo y del clima organizacional sobre la motivación y la conducta de los miembros de la organización.

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

variantes tradicionales tales como la satisfacción personal y el desempeño organizacional.

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

3.2.4 Dimensiones del clima organizacional según Litwin y Stringer

Las dimensiones planteadas en el Cuestionario de Litwin y Stringer son:

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

Los autores realizaron estudios donde se relacionan estos aspectos en forma directa con la motivación de logro y poder. Señalan que la motivación de logro y poder correlaciona positivamente con un nivel intermedio de presencia de estructura dirigida principalmente a tareas y que facilite alcanzar objetivos de trabajo, al reducir las limitaciones y trámites excesivos que restringen la cantidad y calidad de trabajo creativo.

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

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

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

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

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

El feedback que enfatiza la importancia tanto de las metas grupales como individuales es el que genera la tasa más alta de

productividad personal ya que permite la organización más eficaz del trabajo.

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

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

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

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

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

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

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

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

3.2.5 Adecuación de las dimensiones

El modelo de Litwin y Stringer servirá como referencia para la realización del diagnóstico en Venmedios. En este sentido, dicho modelo, contempla nueve dimensiones que se mencionaron en el punto anterior, para la realización de este diagnóstico sólo se trabajaron seis (6): Integración, Comunicación, Supervisión, Estructura, Condiciones y Métodos de Trabajo y Compromiso.

Se empleará el instrumento de recolección de datos cuantitativos, desarrollado por Psico Consult C.A., basado en el modelo de Litwin y Stinger (1972), el cual consta de 9 dimensiones de las cuales solo se evaluarán seis:

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

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

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

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

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

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

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

CAPÍTULO IV

4 METODOLOGÍA

4.1 Tipo de investigación

Para la realización del diagnóstico se adoptó una metodología de *investigación evaluativa*, se enmarca en una concepción de cambio que toma en cuenta el perfeccionamiento y el desarrollo organizacional. Este tipo de investigación está orientada a evaluar, justipreciar, ponderar: instituciones, programas, proyectos, planes y/o intervenciones.

4.2 Diseño de la investigación

4.2.1 Según su finalidad es una investigación aplicada. Según Cook y Reichart (2000) se espera que ocurra algún tipo de cambio.

4.2.2 Según la fuente de los datos es una *investigación primaria*. establece Rojas (2002, p.57) son los datos que el investigador obtiene al relacionarse directamente con los problemas que estudia.

4.2.3 Por el momento en que se recogen los datos, es *transversal*. Establece Arnau (2006, p.7) son investigaciones que tienen por objetivo es estudio de los efectos de los tratamientos o intervenciones en un punto de corte en el tiempo.

4.2.4 La investigación según sus objetivos, es *descriptiva*, consiste en medir conceptos o variables aquí tratados para conocer como éstos se manifiestan. Se basa en la medición de uno o más atributos, según Hernández y otros (1998).

4.3 Técnicas e instrumentos

Las técnicas aplicadas para la recolección de la información fueron las siguientes:

- Entrevista Estructurada: Según Kerlinger (2001) es aquella en la cual las preguntas, su secuencia y redacción son fijas. Será elaborado un formato o guía de entrevista basado en las dimensiones identificadas por Litwin y Stringer en su Modelo de Clima Organizacional, con el fin de explorar de manera cualitativa la percepción de los miembros de la Unidad de Control de Calidad y Atención al Cliente y Clipping Digital acerca de esta variable.
- Cuestionario: Según Sabino (1992) es un instrumento indispensable para llevar a cabo entrevistas formalizadas, puede sin embargo usarse independientemente de estas. En tal caso, se entrega al respondente un cuestionario para que éste, por escrito, consigne por sí mismo las respuestas. Será aplicado el instrumento de recolección de datos cuantitativos, desarrollado por Psico Consult C.A., basado en el modelo de Litwin y Stringer (1972), el cual consta de 9 dimensiones de las cuales solo se evaluarán seis: Las definiciones de estas variables según el instrumento de Psicoconsult Encuesta de Desarrollo Organizacional Interempresa EDOI (2000) son:
 - Integración: Nivel de cohesión que producen las formas de interacción adoptadas; y el grado de armonía en las relaciones interpersonales, entre las unidades de trabajo y con la empresa.
 - Comunicación: Nivel de desarrollo de los canales y mecanismos con que cuenta la empresa para facilitar los

procesos de divulgación e intercambio; así como, la idoneidad y disponibilidad de la información.

- Supervisión: Se refiere a las características y conductas que manifiestan los responsables en los procesos de dirigir, liderizar y brindar apoyo a otros para el logro de los objetivos.
- Estructura: implica el grado en que está establecida la razón de ser de la organización y como desea ser percibida a mediano y largo Plazo; así como, la definición de responsabilidad de los puestos y unidades de trabajo, la administración de los recursos y las políticas, directrices y objetivos organizacionales.
- Condiciones y métodos de trabajo: se refiere a las formas en que están concebidas las tareas, la sistematización de los procesos de manufactura y de servicio: así como la dotación de recursos tecnológicos y creación de un ambiente apropiado para el recurso humano ejecute sus acciones.
- Compromiso: grado de identidad del trabajador con la organización, sus productos y servicios, así como con la misión y sus valores.

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

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

Validez: validez de contenido mediante concordancia entre jueces, W de Kendall=0,69.

Normas de actuación de más de 70.000 personas de empresas venezolanas, costarricense, panameñas, colombianas y mexicana.

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

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

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

- 1.- En nada
- 2.- En poco
- 3.- En cierto grado
- 4.- Bastante
- 5.- En alto grado
- 6.- En muy alto grado.

4.4 Población

Las características de la población objeto de la intervención de cambio:

- Grupo mixto hombre y mujeres, conformado por Cuatro (04) caballeros y Tres (03) damas, distribuidos de la siguiente forma: Seis (06) miembros de la Unidad de Control de Calidad y Atención al Cliente y Un (01) Coordinador de Clipping Digital.
- Personas adultas.
- Con antigüedad en la empresa, superior a Cinco (05) años y promedio de Ocho (08) años.

4.5 Procedimiento a seguir

Fueron aplicados los instrumentos de recolección de información y de acuerdo a ello, se procedió de dos formas.

En el caso de los cuestionarios se generó una matriz de doble entrada que permitió el vaciado y tabulación de la data correspondiente a cada participante por ítem. De esta forma se facilitó el análisis estadístico de la data en SPSS en cuanto a análisis de frecuencia, desviación estándar, estadística descriptiva; para su posterior análisis y determinación de conclusiones y recomendaciones.

Por otra parte, en cuanto al análisis cuantitativo que se llevó a cabo para la data correspondiente a las entrevistas individuales, fue aplicada la técnica de análisis de contenido.

Ésta es una técnica para estudiar y analizar procesos de comunicación en muy diversos contextos de una manera objetiva, sistemática y cuantitativa. En general consiste en hacer inferencias válidas y confiables de datos con respecto a su entorno. Es útil especialmente para

establecer comparaciones y estudiar en profundidad diversos materiales ya que gracias a la aplicación de esta técnica se pueden hacer apreciaciones sistemáticas, encontrar coincidencias y discrepancias y en general obtener un tipo de información bastante profunda en temas que de por sí son difíciles de estudiar.

En este sentido, se establecieron categorías centrales de análisis, relacionadas de alguna manera con las dimensiones de Clima Organizacional de Litwin y Stringer, que facilitaron y permitieron la descripción precisa de las características más importantes del contenido.

4.6 Operacionalización Cuestionario

Variable	Dimensiones	Indicador	Ítem
Clima Organizacional Es la cualidad o propiedad del ambiente que es percibida o experimentada por los miembros de la organización e influye en su comportamiento (Brunet 2004)	Integración Nivel de cohesión que producen las formas de interacción adoptadas; y el grado de armonía en las relaciones interpersonales, entre las unidades de trabajo y con la empresa. (Psicoconsult 2000)	Nivel de Cohesión	1.- Los miembros de su unidad de trabajo cooperan entre sí. 7.- Su grupo de trabajo funciona como un equipo bien integrado. 13.- En su unidad existe una relación de trabajo armoniosa. 19.- Es posible interactuar con personas de mayor nivel jerárquico. 25.- Los trabajadores están comprometidos con la empresa. 31.- Existe colaboración entre las unidades de trabajo.
	Comunicación Nivel de desarrollo de los canales y mecanismos con que cuenta la empresa para facilitar los procesos de divulgación e intercambio; así como, la idoneidad y disponibilidad de la información. (Psicoconsult 2000)	Nivel de Desarrollo	2.- Usted tiene acceso a la información que necesita para hacer su trabajo. 8.- En su unidad la información fluye apropiadamente. 14.- Existen diferentes canales de comunicación. 20.- En la empresa se fomenta una comunicación abierta entre todos. 26.- La empresa promueve y fomenta la comunicación interna. 32.- Conoce de los avances y logros en otras unidades de la empresa.
	Supervisión Se refiere a las características y conductas que manifiestan los responsables en los procesos de dirigir, liderizar y brindar apoyo a otros para el logro de los objetivos. (Psicoconsult 2000)	Efectividad de la Función Supervisoria	3.- Su supervisor le brinda apoyo para superar los obstáculos que se le presentan. 9.- Su supervisor se interesa en que usted tenga éxito en el trabajo. 15.- Su supervisor le expresa reconocimiento por sus logros. 21.- Su supervisor promueve la capacitación que usted necesita. 27.- Su supervisor escucha sus planteamientos. 33.- Tengo establecidos mis objetivos de trabajo.
	Estructura Implica el grado en que está establecida la razón de ser de la organización y como desea ser percibida a mediano y largo Plazo; así como, la definición de responsabilidad de los puestos y unidades de trabajo, la administración de los recursos y las políticas, directrices y objetivos organizacionales. (Psicoconsult 2000)	Nivel de Funcionamiento	4.- Hay una clara definición de la visión, misión y valores de la empresa. 10.- Existe una buena administración de los recursos. 16.- Las responsabilidades de su puesto de trabajo están bien definidas. 22.- Las funciones de su unidad de trabajo están establecidas. 28.- Los objetivos de su trabajo guardan relación con la visión de la empresa. 34.- Se trabaja en función de visión, misión y valores de la empresa.
	Condiciones y Métodos de Trabajo Se refiere a las formas en que están concebidas las tareas, la sistematización de los procesos de manufactura y de servicio: así como la dotación de recursos tecnológicos y creación de un ambiente apropiado para el recurso humano ejecute sus acciones. (Psicoconsult 2000)	Nivel de Funcionamiento	5.- En su unidad se mejora constantemente los métodos de trabajo. 11.- Sus condiciones de trabajo son adecuadas. 17.- Cuenta con un sistema para el seguimiento y control de actividades. 23.- Existen normas y procedimientos que le sirven de guía. 29.- La tecnología de que dispone facilita su trabajo. 35.- Realiza su trabajo de acuerdo a métodos de trabajo establecidos.
	Compromiso Grado de identidad del trabajador con la organización, sus productos y servicios, así como con la misión y sus valores. (Psicoconsult 2000)	Grado de Identidad	6.- En esta organización las personas son responsables con su trabajo. 12.- Recomendaría esta organización como un gran lugar para trabajar. 18.- En esta organización los trabajos se hacen con esmero y calidad. 24.- Me siento orgulloso de los productos y servicios de la organización. 30.- La visión, misión y valores de la organización son congruentes con mi forma de pensar. 36.- Considera que usted es importante para el éxito de la organización. 37.- Percibe entusiasmo en sus compañeros cuando realizan nuevas actividades. 38.- Esta organización es perfecta para gente como yo.

4.7 Operacionalización Entrevista

Variable	Dimensiones	Indicador	Ítem
Clima Organizacional Es la cualidad o propiedad del ambiente que es percibida o experimentada por los miembros de la organización e influye en su comportamiento (Brunet 2011)	Procesos Conjunto de actividades interrelacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados (ISO 9000)	Nivel de Funcionamiento	1.- ¿En qué consiste tu trabajo? 2.- ¿Conoces o tienes indicadores de medición y control de la gestión? ¿Cuáles? 3.- ¿Qué servicios / Procesos tienes a tu cargo? 4.- ¿Cómo lo haces? 5.- ¿Qué es para ti la Calidad de Servicio? ¿Con qué criterios defines un servicio de calidad?
	Integración Modo de coordinar el trabajo entre subunidades. Cummings y (Worley 2008)	Nivel de Cohesión	6.- ¿Cómo describirías a tu Unidad de trabajo? 7.- Cuales crees que son las fortalezas y áreas de mejora de tu unidad. 8.- Si pudieras cambiar algo de tu unidad, ¿qué cambiarías y por qué? 9.- ¿Cómo crees que los perciben los miembros de otras unidades o departamentos? ¿Por qué?
	Liderazgo Supone un proceso en el que una persona ejerce su influencia sobre otras para dirigir, estructurar y facilitar las actividades y relaciones dentro de un grupo u organización. (Yulk 2008)	Grado de identificación	10.- ¿Qué cualidades consideras debe tener un líder? 11.- ¿Identificas a algún líder entre los miembros de la unidad? ¿Quién y por qué? 12.- ¿Qué aspectos crees que pueden ser mejorados?
	Relaciones Proveedores / Clientes (Marketing Relacional) Se basa en establecer un intercambio de beneficio mutuo entre las partes de un negocio, lo que a menudo requiere una relación personal con el cliente (S.F.)	Nivel de Funcionamiento	13.- ¿Se relacionan, con ocasión del trabajo, con otras áreas de Venmedios? ¿Cuáles? 14.- ¿Qué tipo de relación o servicio proveen o reciben? 15.- ¿Cómo describirías esas relaciones? 16.- ¿Crees que hay algo que deba mejorar? ¿Qué y cómo lo harías?

4.8 Procedimiento



CAPÍTULO V

5 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

El análisis de los resultados se llevó a cabo de acuerdo a los instrumentos utilizados. En este sentido, los datos obtenidos serán presentados de la siguiente manera:

- Cuestionario: Resultados obtenidos en las dimensiones de Clima Organizacional.
- Entrevistas: Resultados obtenidos por análisis de frecuencia de las categorías resultantes del Análisis de Contenido aplicado a las respuestas suministradas por los entrevistados.

5.1 Resultados Cuestionario

Tabla 1. Estadísticos Descriptivos Dimensiones Clima Organizacional.

Estadísticos descriptivos					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
COMPROMISO	7	3	5	4,55	,907
COMUNICACIÓN	7	3	5	4,14	,796
CONDICIONES Y METODOS DE TRABAJO	7	4	6	4,83	,571
ESTRUCTURA	7	4	6	4,93	,526
INTEGRACIÓN	7	3	6	4,17	1,000
SUPERVISIÓN	7	4	6	4,55	,854
N válido (según lista)	7				

El cuestionario utilizado para la medición de Clima Organizacional, tiene seis (6) opciones de respuesta, donde, para los efectos de esta investigación, uno (1) representa una percepción negativa y seis (6) una percepción positiva.

Se calcula la media como estadístico de tendencia central, para la diferentes dimensiones, pues, según Kerlinger (2001) la media es el promedio más usado en investigación y sus propiedades son tan deseables que justifican su posición preeminente.

Según su propia recomendación, este estadístico debe venir reportado con el valor de la desviación estándar y el tamaño de la muestra, ya que una adecuada interpretación de la investigación es virtualmente imposible sin los índices de variabilidad (Kerlinger 2001).

En este orden de ideas, y evaluando el detalle del promedio de las puntuaciones obtenidas en cada una de las dimensiones de Clima Organizacional, la percepción general del Clima Organizacional entre los miembros de la Unidad de Control de Calidad y Atención al Cliente y Clipping Digital de Venmedios tiende a ser positiva, pues la puntuación mínima obtenida corresponde a tres (3) equivalente a la categoría de respuesta “En cierto grado” y la puntuación máxima obtenida es seis (6), equivalente a “En muy alto grado”.

En cuanto al promedio obtenido de las puntuaciones, la dimensión mejor evaluada corresponde a la Estructura con un promedio de 4,93, con una desviación típica de 0.526; lo que sugiere, que los valores obtenidos se distribuyen de manera cercana a la media y por consiguiente es una distribución bastante homogénea.

Lo anterior quiere decir que los miembros de la Unidad reconocen de Bastante a En Alto Grado, la razón de ser de la organización así como, la definición de responsabilidad de sus puestos y unidades de trabajo, la administración de los recursos y las políticas, directrices y objetivos organizacionales.

Por otra parte, la dimensión Condiciones y Métodos de Trabajo, es la segunda mejor calificada por los evaluados, obteniendo una media de 4.83 y una desviación típica de 0.571, siendo consistente con el análisis de la dimensión anterior y sugiriendo una distribución también homogénea.

Los participantes perciben de manera positiva las formas en que están concebidas las tareas, la sistematización de los procesos de manufactura y de servicio: así como la dotación de recursos tecnológicos y creación de un ambiente apropiado para el recurso humano ejecute sus acciones.

Las dimensiones Compromiso y Supervisión, coinciden en el valor obtenido al calcular la media, siendo ésta de 4,55 y obteniendo valores de desviación estándar de 0,908 y 0,854 respectivamente. Esto significa que los datos tienden a estar un poco más dispersos que en las dimensiones anteriores sin embargo, la percepción sigue siendo positiva en cuanto al reconociendo los miembros de la Unidad, presentando bastante grado de identidad con la organización, sus productos y servicios, así como una percepción positiva de los responsables de los procesos de dirección y apoyo para el logro de los objetivos.

Las dimensiones Integración y Comunicación, son las dimensiones con menores puntuaciones obtenidas, resultando sus medias 4,17 y 4,14 respectivamente. Si bien son valores que indican una percepción positiva, sus valores de desviación típica son equivalentes a 1 y 0,796 respectivamente lo que indica mayor nivel de dispersión en los valores y por consiguiente una distribución un poco más heterogénea.

Procurando mayor nivel de profundidad en el análisis de los resultados obtenidos, fueron calculados los mismos estadísticos de tendencia central y desviación típica en las respuestas obtenidas en cada uno de los ítems que conforma cada dimensión.

Tabla 2. Estadísticos Descriptivos. Dimensión Compromiso.

DIMENSIÓN COMPROMISO					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
37.- Percibe entusiasmo en sus compañeros cuando realizan nuevas actividades.	7	1	6	3,71	1,799
18.- En esta organización los trabajos se hacen con esmero y calidad.	7	3	6	5,29	1,254
36.- Considera que usted es importante para el éxito de la organización.	7	2	6	4,00	1,528
30.- La visión, misión y valores de la organización son congruentes con mi forma de pensar.	7	4	6	4,86	,690
38.- Esta organización es perfecta para gente como yo.	7	3	6	4,86	1,345
24.- Me siento orgulloso de los productos y servicios de la organización.	7	3	6	5,00	1,414
12.- Recomendaría esta organización como un gran lugar para trabajar.	7	3	6	4,43	1,272
6.- En esta organización las personas son responsables con su trabajo.	7	3	6	4,29	1,113
N válido (según lista)	7				

Del análisis de la dimensión Compromiso, los hallazgos más destacados corresponden al ítem 18 y 24, siendo sus puntuaciones promedio de 5,29 y 5,00 respectivamente, siendo éstos ítems los de mayor calificación obtenida, sin embargo los valores resultantes de desviación típica indican relativa dispersión en la distribución.

Por otra parte, los items menor calificados corresponden a los números 37 y 36, con valores promedios de 3,71 y 4,00 respectivamente, con mayor nivel de dispersión, pues los valores obtenidos en sus desviaciones típicas indican ser los mayores obtenidos en comparación con las respuestas suministradas a los otros items de esta misma dimensión.

Tabla 3. Estadísticos Descriptivos. Dimensión Comunicación.

DIMENSIÓN COMUNICACIÓN					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
2.- Usted tiene acceso a la información que necesita para hacer su trabajo.	7	3	6	5,00	1,155
32.- Conoce de los avances y logros en otras unidades de la empresa.	7	2	6	4,14	1,345
20.- En la empresa se fomenta una comunicación abierta entre todos.	7	2	6	4,14	1,464
14.- Existen diferentes canales de comunicación.	7	3	6	4,00	1,291
26.- La empresa promueve y fomenta la comunicación interna.	7	2	6	3,86	1,464
8.- En su unidad la información fluye apropiadamente.	7	3	6	3,71	1,113
N válido (según lista)	7				

Del análisis de la dimensión Comunicación, el item 2 es el mejor calificado, resultado su valor promedio equivalente a 5 (En alto grado) con el segundo menor valor de desviación típica equivalente a

1,155; es decir, es de los items calificados con menor dispersión y por lo tanto, con mayor nivel de homogeneidad.

Por otra parte, los items con menores puntuaciones promedias corresponden a los números 8 y 26 y valores de desviación típica de 1,113 y 1,464 respectivamente, lo que sugiere que el foco de atención pudiera dirigirse a la forma en que la empresa promueve y formenta la comunicación interna y el flujo de la información entre los miembros de la Unidad.

Tabla 4. Estadísticos Descriptivos. Dimensión Condiciones y Métodos de Trabajo.

DIMENSIÓN CONDICIONES Y MÉTODOS DE TRABAJO					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
11.- Sus condiciones de trabajo son adecuadas.	7	3	6	4,43	1,134
23.- Existen normas y procedimientos que le sirven de guía.	7	4	6	4,71	,756
5.- En su unidad se mejora constantemente los métodos de trabajo.	7	2	5	3,71	1,254
35.- Realiza su trabajo de acuerdo a métodos de trabajo establecidos.	7	3	6	5,14	1,069
17.- Cuenta con un sistema para el seguimiento y control de actividades.	7	3	6	4,29	1,113
29.- La tecnología de que dispone facilita su trabajo.	7	5	6	5,57	,535
N válido (según lista)	7				

En cuanto al análisis de la dimensión Condiciones y Métodos de Trabajo, el ítem 29 es el mejor calificado, resultando su valor promedio equivalente a 5,57 con la desviación típica más baja obtenida, en comparación con la resultante de los otros ítems que conforman esta dimensión; lo que sugiere que el valor de los datos está más cerca del promedio y por consiguiente es una distribución bastante homogénea. Del mismo modo, es percibido positivamente el ítem 35 con el valor de una media correspondiente a 5,14; sin embargo, la distribución de los datos sugiere mayor nivel de dispersión.

El ítem 5 es el que posee la media más baja de 3,71 con un valor de desviación típica equivalente a 1,254. Los valores obtenidos no se encuentran tan cercanos al promedio y por lo tanto, los datos se encuentran más dispersos, haciendo que la distribución sea más heterogénea.

Tabla 5. Estadísticos Descriptivos. Dimensión Estructura.

DIMENSIÓN ESTRUCTURA					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
10.- Existe una buena administración de los recursos.	7	3	6	4,43	,976
22.- Las funciones de su unidad de trabajo están establecidas.	7	3	6	5,14	1,069
4.- Hay una clara definición de la visión, misión y valores de la empresa.	7	3	6	5,14	1,069
28.- Los objetivos de su trabajo guardan relación con la visión de la empresa.	7	4	6	5,29	,756
16.- Las responsabilidades de su puesto de trabajo están bien definidas.	7	3	6	4,71	1,254
34.- Se trabaja en función de visión, misión y valores de la empresa.	7	3	6	4,86	1,069
N válido (según lista)	7				

En el análisis de la Dimensión Estructura, los valores resultantes del cálculo de la media son mayormente positivos, entre los cuales se destacan los items 28, 4 y 22, equivalentes a 5,29; 5,14 y 5,14 respectivamente.

El item 28, es el mejor calificado y a su vez el que posee menor valor en su desviación típica, lo que permite concluir que los datos obtenidos son de mayor homogeneidad que los estudiados en los otros items de la misma dimensión.

Tabla 6. Estadísticos Descriptivos. Dimensión Integración.

DIMENSIÓN INTEGRACIÓN					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
13.- En su unidad existe una relación de trabajo armoniosa.	7	2	6	3,86	1,574
31.- Existe colaboración entre las unidades de trabajo.	7	1	6	3,86	1,676
25.- Los trabajadores están comprometidos con la empresa.	7	3	5	3,86	,900
1.- Los miembros de su unidad de trabajo cooperan entre sí.	7	3	6	4,71	1,254
7.- Su grupo de trabajo funciona como un equipo bien integrado.	7	3	5	4,00	1,000
19.- Es posible interactuar con personas de mayor nivel jerárquico.	7	2	6	4,71	1,604
N válido (según lista)	7				

El análisis de la Dimensión Integración, en rasgos generales, sugiere no sólo los ítems menor puntuados por todos los participantes, sino también la distribución mas heterogenea, indicando la desviación típica calculada a sus ítems como los datos más dispersos.

Es importante destacar que los ítems menor puntuados en esta dimensión corresponden a los números 13, 31 y 25.

Los ítems mejor calificados corresponden a los números 1 y 19, lo que sugiere que la percepción de integración que debe ser atendida está enfocada hacia otras áreas de la organización y no tanto entre los miembros de la propia Unidad.

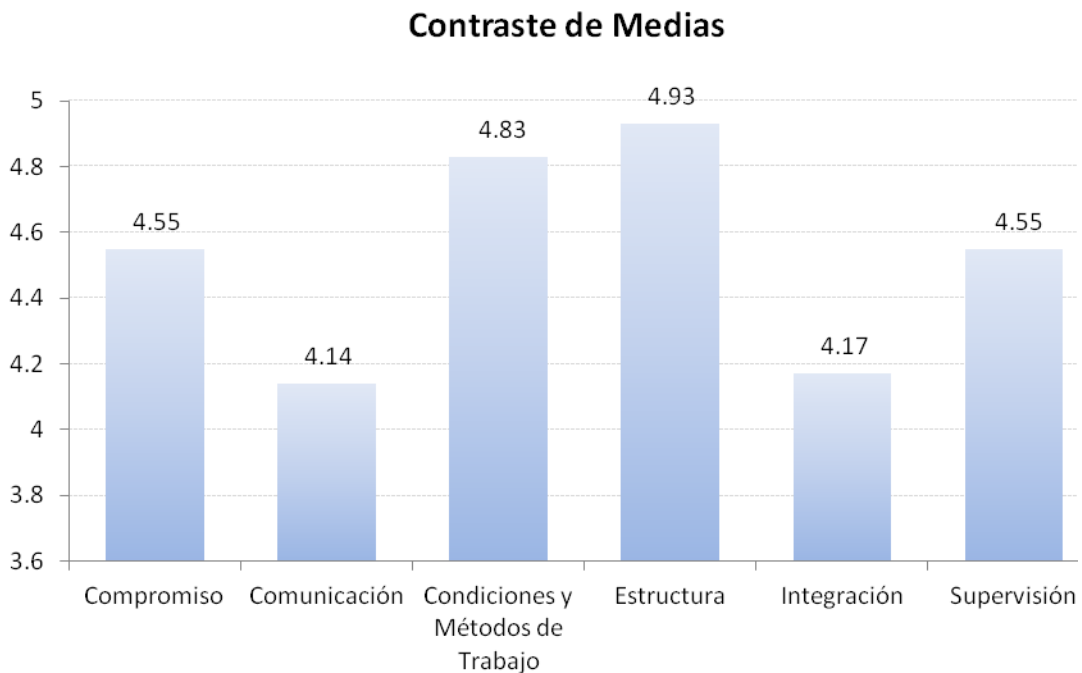
Tabla 7. Estadísticos Descriptivos. Dimensión Supervisión.

DIMENSIÓN SUPERVISIÓN					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
3.- Su supervisor le brinda apoyo para superar los obstáculos que se le presentan.	7	3	6	4,71	1,254
9.- Su supervisor se interesa en que usted tenga éxito en el trabajo.	7	4	6	5,43	,787
33.- Tengo establecidos mis objetivos de trabajo.	7	5	6	5,43	,535
15.- Su supervisor le expresa reconocimiento por sus logros.	7	2	6	3,86	1,574
21.- Su supervisor promueve la capacitación que usted necesita.	7	2	6	3,14	1,464
27.- Su supervisor escucha sus planteamientos.	7	3	6	4,71	1,254
N válido (según lista)	7				

De acuerdo a los datos obtenidos en la Dimensión Supervisión, los valores obtenidos en sus desviaciones típicas sugieren también relativa dispersión en las respuestas obtenidas, sin embargo es importante destacar que los items menor puntuados son los números 21 y 15, siendo sus valores promedios 3,14 y 3,86 respectivamente, siendo sus desviaciones típicas los valores más altos obtenidos con respecto a los resultantes de los items que conforman esta misma dimensión; indicando esto que los participantes refieren una percepción un tanto más negativa en cuando al reconocimiento que reciben de parte de su supervisor por sus logros y por la poca promoción de capacitación de parte de su supervisor. Sin embargo, los participantes ponen de manifiesto su percepción positiva

en cuanto a los items números 9 y 33 al referir con un valor promedio de 5,43 que su supervisor muestra interés en el éxito del participante y en cuanto a la definición de sus obeitivos de trabajo.

Gráfico 1. Contraste de Medias. Dimensiones de Clima Organizacional.



En cuanto al análisis de Contraste de Medias, los miembros de la Unidad refieren que Estructura y Condiciones y Métodos de Trabajo poseen una percepción positiva y si bien, las dimensiones Comunicación e Integración indican valores equivalentes a percepción positiva, son éstas las que no resultan tan bien calificadas en comparación con el resto de las dimensiones que conforman el Modelo de Clima Organizacional aplicado a esta investigación.

5.2 Resultados Entrevistas

Para el análisis de las respuestas suministradas por los miembros de la Unidad a las entrevistas se procedió con la técnica de Análisis de Contenido. Según Kerlinger (2001) sirve como ayuda para la codificación, pues es un método objetivo y cuantitativo para asignar tipos de datos verbales y de otra clase a categorías. Kerlinger plantea también un proceso de tabulación. Es el registro de los números de los tipos de respuesta en las categorías apropiadas, después de lo cual surge el análisis estadístico: porcentajes, promedios, índices de relación y pruebas de significancia estadística.

Para los efectos de esta investigación, sólo analizaron los resultados en cuanto al análisis de la frecuencia de respuesta recogidas para cada categoría y sus respectivos porcentajes con el fin de ampliar y profundizar en la data obtenida y complementar el análisis cuantitativo y estadístico de la aplicación del cuestionario.

El proceso de entrevista se llevó a cabo con seis (6) de los siete (7) participantes que conforman nuestra muestra, debido a que una de las personas se encontraba disfrutando de sus vacaciones.

Recordemos que nuestra entrevista estructurada estaba conformada por cuatro (4) Dimensiones: Procesos, Integración, Liderazgo y Relaciones entre Clientes / Proveedores (Marketing Relacional).

Para la Dimensión Procesos se establecieron dos (2) categorías de análisis: Medición de Indicadores de Gestión y Calidad

de Servicio, resultando de ellas subcategorías de análisis que permiten profundizar las respuestas obtenidas de los entrevistados.

Tabla 8. Frecuencia y Porcentajes. Dimensión Procesos.

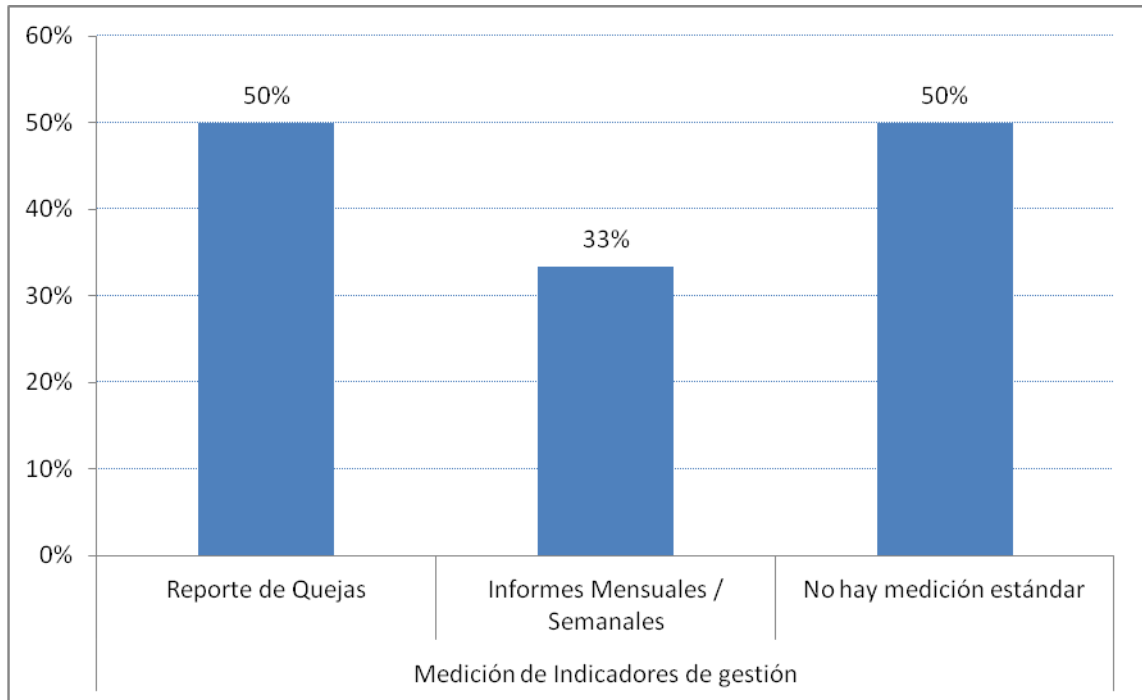
Dimensión	Categoría	Sub - Categoría	Frecuencia	Porcentaje (%)
Procesos	Medición de Indicadores de gestión	Reporte de Quejas	3	50%
		Informes Mensuales / Semanales	2	33%
		No hay medición estándar	3	50%
	Calidad de Servicio	Buen trato - atención al cliente	3	50%
		Cumplir tiempos de entrega	5	83%
		Cero errores - quejas	3	50%

De la Categoría Medición de Indicadores, se desprenden tres (3) subcategorías. En este sentido, los hallazgos más importantes son Reporte de Quejas, en cuyo caso, de las seis (6) personas entrevistadas, tres (3) de ellas indican que el reporte de quejas es un indicador del éxito de su gestión, representando esto el 50% de las respuestas suministradas por los entrevistados.

Dos (2) de seis (6) personas indican que existen informes mensuales y/o semanales, representando un 33% de las respuestas suministradas por los entrevistados.

Adicional a lo anterior, el 50% de los entrevistados indica no poseer una medición estándar de su gestión. Por lo que, en este punto, los criterios de medición del éxito de la gestión de la Unidad son bastante diversos.

Gráfico 2. Dimensión Procesos: Categoría Medición Indicadores de Gestión.

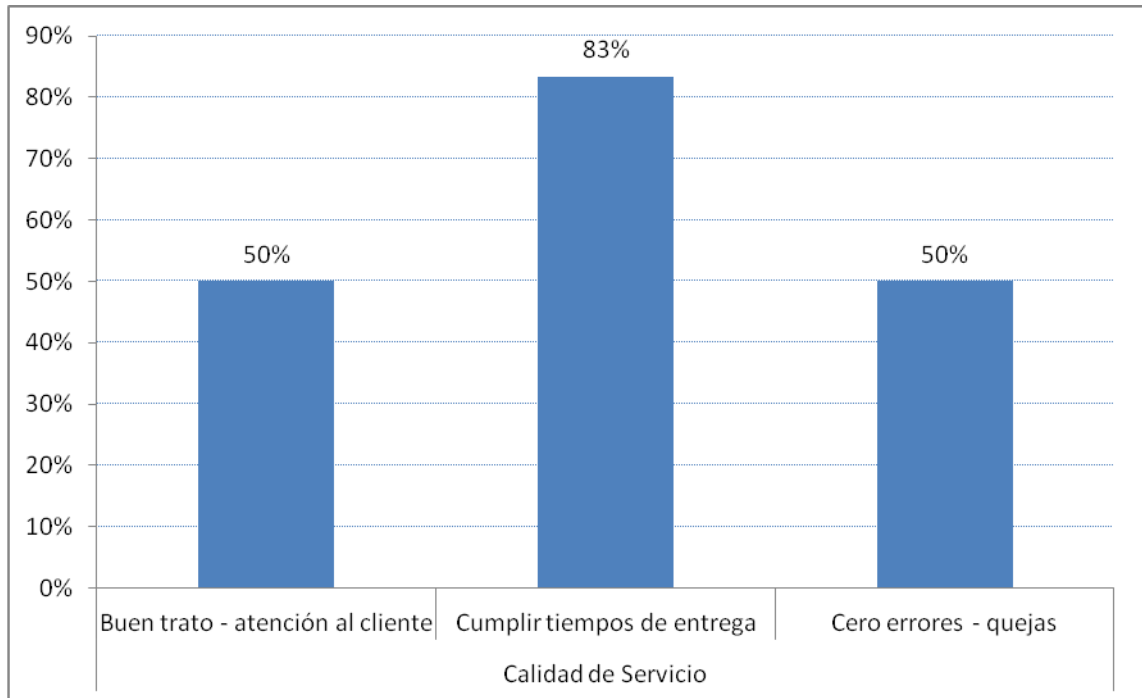


La segunda categoría resultante es Calidad de Servicio, de la que se derivan tres (3) subdimensiones.

El 50% de las respuestas recogidas en los entrevistados indica definir como un servicio de calidad el buen trato con el cliente y una gestión de “cero errores” en el trabajo y en el servicio prestado o bien, “cero quejas” de parte del cliente.

Mientras que cinco (5) de seis (6) entrevistados refieren que un servicio de calidad es Cumplir con los tiempos de entrega. Esto representa el 83% de las respuestas suministradas.

Gráfico 3. Dimensión Procesos: Categoría Calidad de Servicio.



Para la Dimensión Integración se establecieron cuatro (4) categorías de análisis: Fortalezas de los miembros de la Unidad, Aspectos a Mejorar, Percepción de otros miembros de la Organización, integrando una cuarta categoría Liderazgo; resultando de ellas subcategorías de análisis que permiten profundizar las respuestas obtenidas de los entrevistados.

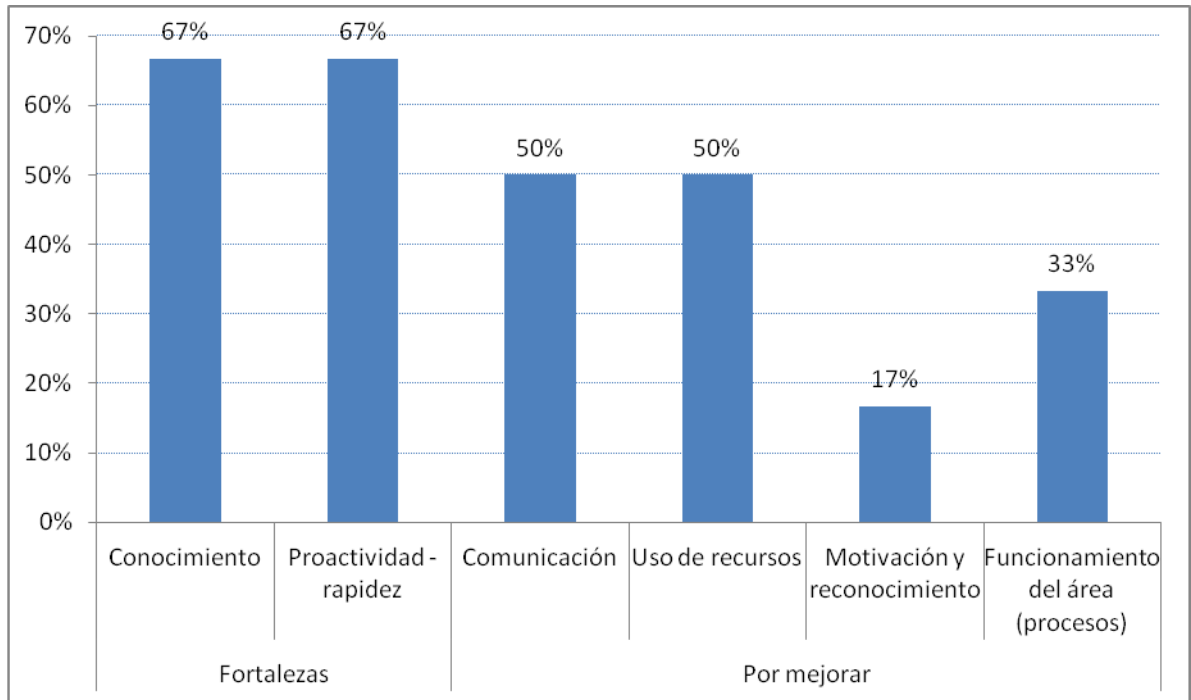
Tabla 9. Frecuencia y Porcentajes. Dimensión Integración.

Dimensión	Categoría	Sub - Categoría	Frecuencia	Porcentaje (%)
Integración	Fortalezas	Conocimiento	4	67%
		Proactividad - rapidez	4	67%
	Por mejorar	Comunicación	3	50%
		Uso de recursos	3	50%
		Motivación y reconocimiento	1	17%
		Funcionamiento del área (procesos)	2	33%
	Percep. Otras unidad –dptos.	No son bien percibidos	3	50%
	Liderazgo	Coordinador CCAC	4	67%

La categoría Fortalezas posee dos (2) subcategorías denominadas: Conocimiento y Proactividad – Rapidez. En este análisis el 67% de las respuestas obtenidas por los entrevistados indica que sus fortalezas como Unidad están en que son un grupo con el conocimiento técnico, de los servicios y de la organización, además de la rapidez en cuanto a los tiempos de respuesta que tienen a su cargo. es Calidad de Servicio, de la que se derivan tres (3) subdimensiones.

En cuanto a la categoría Por mejorar, se identificaron 4 sub categorías, de la cuales, las puntuaciones más relevantes se encuentran en Comunicación y Uso de Recursos, llevándose el 50% de las respuestas obtenidas por los entrevistados, es decir, tres (3) de seis (6) entrevistados coinciden en estas apreciaciones.

Gráfico 4. Dimensión Integración: Categorías Fortalezas y Por Mejorar.

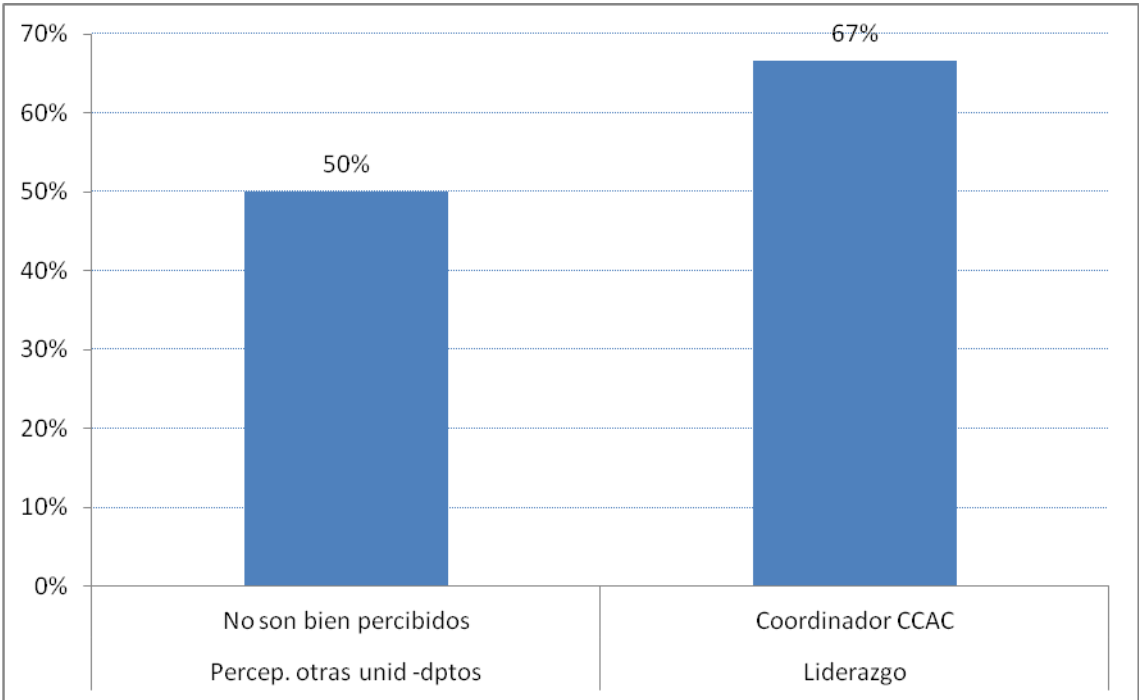


La categoría Percepción de otras Unidades / Departamentos, el 50% de los entrevistados coincide en que no son bien percibidos por otras áreas de la organización. Es importante destacar en este punto, que no se llevaron a cabo entrevistas a personal de otras áreas, por lo que la información recogida en esta categoría corresponde sólo a la percepción de los miembros de la Unidad de CCAC y el Coordinador de Clipping Digital.

No se llevaron a cabo estudios adicionales que permitan contrastar este resultado, con la percepción específica de los otros miembros de la organización.

En el análisis de la categoría Liderazgo, el 67% de los entrevistados indicó identificar a la Coordinadora de CCAC como líder. Es decir cuatro (4) de las seis (6) personas entrevistadas reconocen en la Coordinadora de la Unidad una figura de liderazgo.

Gráfico 5. Dimensión Integración: Percepción de otras Unidades y Liderazgo.



CAPÍTULO VI

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Para dar respuesta a los requerimientos y necesidades expuestos por la Gerencia General de Venmedios, se inició un proceso de evaluación diagnóstica que permitió la exploración de la percepción de Clima Organizacional entre los miembros de la Unidad de Control de Calidad y Atención al Cliente y el Coordinador de Clipping Digital. La aplicación de dicho instrumento proporcionó información relevante en cuanto las áreas de mejora y oportunidad que presentan los miembros de esta Unidad.

En este sentido, y para explorar a profundidad estos espacios de mejora, se llevaron a cabo entrevistas individuales a seis (6) de los siete (7) miembros, cuyas respuestas fueron coincidentes con los hallazgos obtenidos de la aplicación del cuestionario y, por consiguiente, proporcionaron mayor poder explicativo a las variables involucradas en este estudio.

En términos generales, se puede afirmar que la percepción de Clima Organizacional de los miembros de CCAC y el Coordinador de Clipping Digital es positiva y sugiere un buen nivel de satisfacción.

Evaluando el detalle de las dimensiones del cuestionario aplicado y las categorías conformadas gracias al análisis de contenido aplicado a las respuestas obtenidas en las entrevistas, los resultados presentados en el capítulo anterior nos permiten presentar conclusiones desde un mayor nivel de detalle.

En cuanto a las fortalezas y áreas con percepción positiva del grupo se puede afirmar lo siguiente:

- Los miembros del grupo poseen una clara Visión y Misión de Venmedios.
- Los miembros del grupo se sienten comprometidos y orgullosos de los productos y servicios que presta la empresa y de sus aportes y contribuciones individuales.
- Los miembros del grupo perciben que las funciones y responsabilidades están bien definidas y establecidas, tanto de manera individual como las designadas a la Unidad en sí.
- Los miembros del grupo perciben que cuentan con disponibilidad de recursos tecnológicos avanzados, así como buen uso y aprovechamiento de los mismos, para cumplir con las responsabilidades designadas.

En cuanto a las dimensiones y aspectos menor valorados y percibidos así como áreas de oportunidad del grupo, se puede afirmar lo siguiente:

- Los miembros perciben que el flujo de la información en la Unidad de CCAC, es limitada.
- En términos generales, perciben que la comunicación interna en la empresa es deficiente y que puede ser mejorada.
- Si bien, los miembros se reconocen y aceptan ser parte de la Unidad en sí, perciben de manera negativa la integración de la unidad de CCAC con las otras áreas de la empresa.
- Los miembros del grupo perciben, que si bien existen formas de medir su gestión, no hay un criterio único y estandarizado que

posea parámetros uniformes de medición e igualdad de condición. En este sentido, no queda muy claro hasta qué punto llegan las responsabilidades de cada quien y los miembros perciben que la medición de la gestión de la Unidad reside en la Gerencia de Operaciones.

- Los miembros de la Unidad perciben que, si bien, ellos han sido seleccionados por su gestión destacada, para conformar dicha Unidad, evalúan de manera negativa el reconocimiento de su trabajo y sus logros por parte de su supervisor inmediato y de la Gerencia General.
- Por último, los miembros de la Unidad reconocen como una gran fortaleza la Estructura y Las Condiciones y Métodos de Trabajo, sin embargo, perciben que es un área de oportunidad y susceptible de mejora, la formación y capacitación que deberían recibir en el uso e incorporación de nuevas herramientas de trabajo, sobre todo las tecnológicas.

Recomendaciones

- Dado el nivel de importancia y empoderamiento designado a la Unidad de CCAC, es necesario fortalecer la comunicación interna entre los miembros de la Unidad y hacia los clientes tanto internos como externos. Del mismo modo, es importante fortalecer y replicar buenas prácticas de comunicación efectiva en los miembros del Grupo Gerencial, a fin de garantizar que la

información y estrategias de la empresa sean compartidas y comprendidas por los involucrados.

- Se recomienda a los miembros del Grupo Gerencial de Venmedios poner en práctica acciones de reconocimiento y retroalimentación, reuniones trimestrales de seguimiento de gestión a los miembros de la Unidad, para fortalecer las relaciones entre Jefes-Trabajadores y para hacer el debido reconocimiento a las conductas exitosas.
- Definir indicadores de gestión que permitan medir el desempeño de la Unidad, así como del impacto de sus resultados en el negocio, de acuerdo a lineamientos corporativos.
- Fortalecer el liderazgo de la Coordinadora de CCAC, pues si bien los miembros la perciben como una figura de liderazgo dentro de la organización, es necesario trabajar y acompañarla en su proceso de formación y consolidación dentro de la empresa. La Coordinadora no percibe que ella sea la líder de la Unidad.
- Desarrollar habilidades y competencias en los miembros de la Unidad de CCAC en negociación, comunicación, cohesión, compromiso, sentido de pertenencia, compatibilidad, a fin de generar acciones de éxito replicables a toda la organización y mejorar continuamente las relaciones con los clientes externos.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Arnau, J. (1996) Métodos y técnicas avanzadas de análisis de datos en ciencias del comportamiento. Edicions Universitat de Barcelona. Barcelona. Extraído el 18 de Enero de 2014 desde: http://books.google.es/books?id=VXlz3-Sxuh4C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false.
- Brunet, L. (2004) El clima de trabajo en las organizaciones. Editorial Trillas. México.
- Cook, T. D., Reichardt, Ch. S., Charles, Alvarez, J. (2000) Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativa. Ediciones Morata. Madrid.
- Cummings, W. (2008) Desarrollo y Cambio Organizacional. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Di Sarli, P. y Ruiz H. (1991) Relación entre la percepción del Estilo de Liderazgo y la percepción del Clima Organizacional en Supervisores. Trabajo de Grado para optar por el Título de Licenciado en Psicología. UCAB. Caracas.
- Gan F., Berbel G. (2007), "Manual de recursos humanos diez programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales". Barcelona. Editorial UOC.
- García Solarte M. Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. Universidad del Valle, Colombia. Cuadernos de Administración. 2009;(42):43-61.

Hernández, R., Fernández, C., Baptista P. (1998) Metodología de la Investigación. Editorial Mc Graw Hill. México.

Instituto Mexicano de Certificación A.C. Orientación sobre el concepto y uso del “Enfoque basado en procesos” para los sistemas de gestión. ISO 9000 Introduction and Support Package: Guidance on the Concept and Use of the Process Approach for Management. (2003). Extraído el día 05 de Abril de 2014 desde: http://www.congresoson.gob.mx/ISO/normas/normatividad_conceptos.pdf.

Juarez-Adauta, S. Clima Organizacional y satisfacción laboral. Rev Med Inst Mex Seguro Soc 2012; 50 (3): 307-314. Extraído el día 15 de enero de 2014 desde: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=fe96e842-dcec-4785-97c5-cdb9d26da674%40sessionmgr111&vid=1&hid=123>.

Kerlinger, F. y Lee, H. (2001) Investigación del comportamiento. Métodos de investigación en ciencias sociales (4 ed). Mc Graw Hill. México.

Litwin, G. y Stringer, R. (1968) Motivation and Organizational Climate. Boston. Division of Research Graduate School of Business Administration Harvard University.

Maisch, E. (2003) Pautas metodológicas para la realización de estudios de clima organizacional. Extraído el 14 de Enero de 2014 desde: <http://www.gestiopolis.com/canales2/rrhh/1/opciones.htm>.

Marketing relacional en internet. (S.F.) Extraído el día 05 de Abril de 2014 desde

<http://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/8636/PFCMarketing.pdf?sequence=1>.

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 para optar por el Título de Especialista en Desarrollo Organizacional. UCAB. Caracas.

R. Martínez M., M. J. Ramírez D. Revista Internacional Administración y Finanzas. Volumen 3. Número 1. 2010. Extraído el 17 de Enero de 2014 desde:
<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=7740a56a-0332-42d0-922b-e5ae00bd1649%40sessionmgr115&vid=1&hid=123>.

Ramos, E. (2012) Diagnóstico de Clima Organizacional en la empresa Global Marketing Corporation. Trabajo Especial de Grado para optar por el Título de Especialista en Desarrollo Organizacional. UCAB. Caracas.

Rojas, S. (2002) Investigación Social Teoría y Praxis. México: Plaza y Valdés. Extraído el 18 de enero de 2014 desde:
<http://books.google.es/books?id=a5A-au7zn7YC&printsec=frontcover&dq=rojas+S.+2006+investigaci%C3%B3n+social+teoria+y+praxis&hl=es&sa=X&ei=2wHcUo6YF4SlASfyoHgDA&ved=0CDcQuwUwAA#v=onepage&q&f=false>.

Sabino, C. (1992) El proceso de investigación. Editorial Panapo. Bogotá. Extraído el 18 de Enero de 2014 desde:
http://metodoinvestigacion.files.wordpress.com/2008/02/el-proceso-de-investigacion_carlos-sabino.pdf.

Sandoval, M. (2009). Concepto y Dimensiones del Clima Organizacional.
Extraído el día 17 de Enero de 2014
desde:http://www.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08_Ensayo_Dimensiones.pdf p.83-86

UCAB (2012) Instructivo guía para presentación del proyecto de grado.

Yukl, G.(2008). Liderazgo en las Organizaciones, Editorial Pearson / Prentice Hall, 6ta edición, España.

http://www.psycoconsult.com/index.asp?spg_id=31

<http://www.venmedios.com/site/seccion/la-empresa.php>

ANEXOS

ANEXO A. PROPUESTA DE SERVICIO PRESENTADA AL CLIENTE



Caracas, Julio de 2013

Sres. Venmedios.

Atención:
Lic. Hernán Porras
Gerente General.-

Estimado Sr. Porras:

Mediante la presente nos permitimos presentar una propuesta de Servicios de Consultoría con el objeto de diagnosticar el estado actual de Unidad de Control de Calidad y Atención al Cliente (CCAC) a partir de las prácticas actuales de la empresa.

Esperamos que esta propuesta responda a las expectativas identificadas en conversaciones previas y quedamos a su disposición para discutir algún aspecto de ésta, si lo considera oportuno.

Atentamente,

Karen Levy
Lic. Karen Levy

Wendy Pernía
Lic. Wendy Pernía

Aceptación por parte del cliente

Lic. Karen Levy

Lic. Wendy Pernía

ANEXO B. INSTRUMENTO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Encuesta de Clima
Instrucciones: * A continuación encontrará 38 afirmaciones con las cuales debe identificarse, seleccionando una de las seis opciones abajo descrita. * Para cada afirmación, marque con una (x) la casilla correspondiente al número que mejor identifica su posición. * Usted debe responder las preguntas con la mayor honestidad posible. No existen respuestas correctas o incorrectas. * Sus respuestas no serán conocidas dentro ni fuera de la compañía, sólo serán leídas por las consultoras y los resultados se presentarán de forma consolidada. Le garantizamos confidencialidad en el manejo de la información recogida. * No coloque su nombre ni su firma en el cuestionario o en el sobre.

Opciones de Identificación:

1.- En Nada	2.- En Poco	3.- En Cierta Grado	4.- Bastante	5.- En Alto Grado	6.- En muy Alto Grado
-------------	-------------	---------------------	--------------	-------------------	-----------------------

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

1.- Los miembros de su unidad de trabajo cooperan entre sí.					
2.- Usted tiene acceso a la información que necesita para hacer su trabajo.					
3.- Su supervisor le brinda apoyo para superar los obstáculos que se le presentan.					
4.- Hay una clara definición de la visión, misión y valores de la empresa.					
5.- En su unidad se mejora constantemente los métodos de trabajo.					
6.- En esta organización las personas son responsables con su trabajo.					
7.- Su grupo de trabajo funciona como un equipo bien integrado.					
8.- En su unidad la información fluye apropiadamente.					
9.- Su supervisor se interesa en que usted tenga éxito en el trabajo.					
10.- Existe una buena administración de los recursos.					
11.- Sus condiciones de trabajo son adecuadas.					
12.- Recomendaría esta organización como un gran lugar para trabajar.					
13.- En su unidad existe una relación de trabajo armoniosa.					
14.- Existen diferentes canales de comunicación.					
15.- Su supervisor le expresa reconocimiento por sus logros.					
16.- Las responsabilidades de su puesto de trabajo están bien definidas.					
17.- Cuenta con un sistema para el seguimiento y control de actividades.					
18.- En esta organización los trabajos se hacen con esmero y calidad.					
19.- Es posible interactuar con personas de mayor nivel jerárquico.					
20.- En la empresa se fomenta una comunicación abierta entre todos.					
21.- Su supervisor promueve la capacitación que usted necesita.					
22.- Las funciones de su unidad de trabajo están establecidas.					
23.- Existen normas y procedimientos que le sirven de guía.					
24.- Me siento orgulloso de los productos y servicios de la organización.					
25.- Los trabajadores están comprometidos con la empresa.					
26.- La empresa promueve y fomenta la comunicación interna.					
27.- Su supervisor escucha sus planteamientos.					
28.- Los objetivos de su trabajo guardan relación con la visión de la empresa.					
29.- La tecnología de que dispone facilita su trabajo.					
30.- La visión, misión y valores de la organización son congruentes con mi forma de pensar.					
31.- Existe colaboración entre las unidades de trabajo.					
32.- Conoce de los avances y logros en otras unidades de la empresa.					
33.- Tengo establecidos mis objetivos de trabajo.					
34.- Se trabaja en función de visión, misión y valores de la empresa.					
35.- Realiza su trabajo de acuerdo a métodos de trabajo establecidos.					
36.- Considera que usted es importante para el éxito de la organización.					
37.- Percibe entusiasmo en sus compañeros cuando realizan nuevas actividades.					
38.- Esta organización es perfecta para gente como yo.					

ANEXO C. FORMATO DE ENTREVISTA ESTRUCTURADA

GUÍA DE ENTREVISTA

A. PROCESOS:

1. ¿En qué consiste tu trabajo?
2. ¿Conoces o tienes indicadores de medición y control de la gestión? ¿Cuáles?
3. ¿Qué servicios / Procesos tienes a tu cargo? ¿Cómo lo haces?
4. ¿Qué es para ti la Calidad de Servicio?
5. ¿Con qué criterios defines un servicio de calidad?

B. INTEGRACIÓN:

6. ¿Cómo describirías a tu Unidad de trabajo?
7. Cuales crees que son las fortalezas y áreas de mejora de tu unidad.
8. Si pudieras cambiar algo de tu unidad, ¿qué cambiarías y por qué?
9. ¿Cómo crees que los perciben los miembros de otras unidades o departamentos? ¿Por qué?

C. LIDERAZGO:

10. ¿Qué cualidades consideras debe tener un líder?
11. ¿Identificas a algún líder entre los miembros de la unidad? ¿Quién y por qué?
12. ¿Qué aspectos crees que pueden ser mejorados?

D. RELACIONES PROVEEDORES / CLIENTES:

13. ¿Se relacionan, con ocasión del trabajo, con otras áreas de Venmedios? ¿Cuáles?
14. ¿Qué tipo de relación o servicio proveen o reciben?
15. ¿Cómo describirías esas relaciones?
16. ¿Crees que hay algo que deba mejorar? ¿Qué y cómo lo harías?

ANEXO D. GUÍA DE ENTREVISTA – FORMATO PARA RESPUESTAS

Nombre:	Cargo: Fecha: <u>29/08/2013</u>
A. PROCESOS:	
1. ¿En qué consiste tu trabajo?	
2. ¿Conoces o tienes indicadores de medición y control de la gestión? ¿Cuáles?	
3. ¿Qué servicios / Procesos tienes a tu cargo? ¿Cómo lo haces?	
4. ¿Qué es para ti la Calidad de Servicio?	
5. ¿Con qué criterios defines un servicio de calidad?	
B. INTEGRACIÓN:	
6. ¿Cómo describirías a tu Unidad de trabajo?	
7. ¿Cuáles crees que son las fortalezas y áreas de mejora de tu unidad.	
8. Si pudieras cambiar algo de tu unidad, ¿qué cambiarías y por qué?	
9. ¿Cómo crees que los perciben los miembros de otras unidades o departamentos? ¿Por qué?	

C. LIDERAZGO:	
10. ¿Qué cualidades consideras debe tener un líder?	
11. ¿Identificas a algún líder entre los miembros de la unidad? ¿Quién y por qué?	
12. ¿Qué aspectos crees que pueden ser mejorados?	
D. RELACIONES PROVEEDORES / CLIENTES:	
13. ¿Se relacionan, con ocasión del trabajo, con otras áreas de Venmedios?	
14. ¿Qué tipo de relación o servicio proveen o reciben?	
15. ¿Cómo describirías esas relaciones?	
16. ¿Crees que hay algo que deba mejorar? ¿Qué y cómo lo harías?	

ANEXO E. FORMATO CONSOLIDACIÓN DE ENTREVISTAS

A. PROCESOS:/ ENTREVISTADOS	Participante 1	Participante 2	Participante 3	Participante 4	Participante 5	Participante 6
1. ¿En qué consiste tu trabajo?	Síntesis. Clipping. Cliente: Corporación Andina de Fomento (CAF). Lectura de diarios nacionales, regionales, interior, revistas especializadas, notas de prensa, referencias del periodista. Clientes divididos por sectores: puntuales y CAF (12 + CAF)	Lectura de diarios, transcripción de datos, monitoreo WEB, revisión de data, envío de la data. Monitoreo de noticias CAF. Revisión de los diarios.	Recopilar noticias, publicidad en medios impresos y digitales	Supervisión de los Analistas. Transcripción de algunos clientes (agencias nuevas)	Lectura de ingresos y envíos de noticias, sector bancario, automotor, aviación. Noticias y publicidad.	Leer 2 periódicos: El Nacional, 2001. Supervisar a los transcriutores (5) y escaneadores (5).
2. ¿Conoces o tienes indicadores de medición y control de la gestión? ¿Cuáles?	Síntesis, monitoreo WEB, Informes. Reportes semanales, quejas, solicitudes internas y externas, solicitudes del área de mercadeo. El Gerente de Operaciones consolida los indicadores. Recomienda tomar medidas (plan de acción). Master Plan de Trabajo.	Informes mensuales. Número de noticias, impresión digital e impreso. Competencia. No llevan indicadores.	No. Feedback del cliente. Reunión Semanal, quejas o solicitud de los clientes.	No. Reporte semanal integral: Quejas, monitoreo de solicitudes. Reunión Semanal. Consolida la información.	Hora de los envíos Síntesis: 7:30 AM Clipping: antes de las 8:30 AM	Tiempo de entrega de servicio.
3. ¿Qué servicios / Procesos tienes a tu cargo? ¿Cómo lo haces?	No responde.	Servicios de síntesis y Clipping. Diarios: Nuevo País, VEA, Tal Cual. Regionales: La Verdad, La Nación.	Lectura, ingresos medios impresos y medios digitales.	Clipping y síntesis.	Sector bancario, automotor, aviación.	Clipping. Rotar a su personal con los diferentes periódicos regionales.

4. ¿Qué es para ti la Calidad de Servicio?	Entregar al cliente un servicio sin error, a la hora pactada, respuesta inmediata, buena atención.	Ser eficaz, buen trato hacia el cliente. Satisfacer los requerimientos del cliente.	Servicio adecuado, brindándole al cliente más de lo que necesita.	Algo excelente, bien hecho.	No tenga omisiones, cero errores, entrega a tiempo.	Que todo salga a la hora. Cero errores: categorización, imagen.
5. ¿Con qué criterios defines un servicio de calidad?	Cero errores, cero quejas. Que el cliente no tenga quejas. Cliente satisfecho. Lectura, ingreso, digitalización y envío (todo el proceso automatizado)	Eficaz, rapidez.	Tiempo. Información actual. Satisfacer los parámetros indicados por el cliente.	Monitoreo completo. Conocer al cliente.	Cero omisiones y que llegue a la hora pactada.	Que el cliente no se queje.

B. INTEGRACIÓN:	Participante 1	Participante 2	Participante 3	Participante 4	Participante 5	Participante 6
6. ¿Cómo describirías a tu Unidad de trabajo?	Somos un buen equipo, unidad, ayuda entre los compañeros. Desmotivados. Cambios radicales, incorporación de nuevas herramientas.	Trabajo en equipo, buena comunicación, compañerismo.	Brindan apoyo. Trabajo en equipo.	Poco integrados, parcelas.	Colaboración y ayuda entre compañeros.	Trabajan con limitaciones.
7. ¿Cuáles crees que son las fortalezas y áreas de mejora de tu unidad.	Fortalezas: Buen equipo, conocimiento, organización, profesionales proactivos. Oportunidad de mejora: Comunicación, desfase entre la gerencia, una sola directriz, en consenso, ser escuchados.	Fortaleza: Conocimiento y rapidez. Oportunidad de mejora: Sueldo.	Conocimiento, capacidad de resolver imprevistos. Conocimiento de los clientes. Buenas relaciones interpersonales. Oportunidad de mejora, mejorar los equipos, mobiliarios, cursos.	Trabajo en equipo (sólo en algunas cosas) Oportunidad de mejora: comunicación.	Fortaleza: Experiencia y conocimiento. Área de mejora: Envío automático de servicios de síntesis.	Fortalezas: trabajo a tiempo. Áreas de oportunidad: Aprender la nueva herramienta.

8. Si pudieras cambiar algo de tu unidad, ¿qué cambiarías y por qué?	Motivar, reconocimiento de la Alta Gerencia. Trabajar más la motivación y reconocimientos. Evitar hacer únicamente señalamientos negativos.	Volumen de trabajo: mucha carga de trabajo, empapar a otros departamentos. Apoyo y ayuda.	Horario, por lo difícil de llegar a las 5:30 AM	Nada	CAF en 19 países. Tenía asignado 5 países. Está en proceso de automatización.	
9. ¿Cómo crees que los perciben los miembros de otras unidades o departamentos? ¿Por qué?	Los perciben responsables del área operativa, mayor responsabilidad, carga operativa de los servicios.	Enemigos, corrigiendo, sabelotodos.	Los fastidiosos, regaños (transcriptores, escaneadores)	No sabría responder. Centralizado en Belén.	Normal	Bien
C. LIDERAZGO:	Participante 1	Participante 2	Participante 3	Participante 4	Participante 5	Participante 6
10. ¿Qué cualidades consideras debe tener un líder?	Proactiva, conocer al 100% los servicios y la operatividad de la empresa, 100% abierta a cualquier solicitud.	Destreza en el área trato (cómo pedir las cosas) explicarse, tono de voz moderado.	Conocer el trabajo, buena supervisión de las actividades. Conocer a los miembros del equipo. Fortalezas y debilidades.	Saber comunicarse.	Comprensivo, conocedor de las herramientas.	Dar ejemplo. Respeto a sus compañeros.
11. ¿Identificas a algún líder entre los miembros de la unidad? ¿Quién y por qué?	Belén Tovar: comunicar información, dar instrucciones, escuchar.	Belén: Conocimiento, trato, trabajo en equipo, apoyo.	Belén: Relación con la Gerencia. Conocimientos de los servicios.	Manola por su antigüedad.	Belén: Años en la empresa, ha pasado por la mayoría de los departamentos.	Sr. Pedro Córdoba: Experiencia, conocimiento.
12. ¿Qué aspectos crees que pueden ser mejorados?	Apertura, ser receptiva, mayor control emocional.	Tono de voz (bajo presión).			2 personas adicionales en el equipo.	Inducción a los nuevos ingresos

D. RELACIONES PROVEEDORES / CLIENTES:	Participante 1	Participante 2	Participante 3	Participante 4	Participante 5	Participante 6
13. ¿Se relacionan, con ocasión del trabajo, con otras áreas de Venmedios?	Sí. Trabajan interdependientes.	Con la Unidad de Clipping, Administración y Gerencia General.	Si. Unidad de Clipping. Gerencia de Comercialización. Gerencia General.	Con todos.	Gerencia de Comercialización	El coordinador con todas. El equipo con Calidad.
14. ¿Qué tipo de relación o servicio proveen o reciben?	Reciben insumos, notas de prensa.	Clipping Digital	Asignan trabajo al departamento de Clipping y tecnología para nuevos desarrollos, compras.	Servicio de Boletines para ayudar al monitoreo Web.	Síntesis y Clipping. Interno: informes mensuales.	Clipping y síntesis.
15. ¿Cómo describirías esas relaciones?	Abiertas	Tratar de resolver los requerimientos del cliente. Electrónico (correo)	Fluidas.	Bien.	Laborales.	Buenas.
16. ¿Crees que hay algo que deba mejorar? ¿Qué y cómo lo harías?	Negociar con el cliente el cumplimiento del contrato.	Herramientas V3	No	No	Comunicación.	Mantener contacto directo con el cliente.