



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

**EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL DE
LABORATORIOS BROLAB C.A VISTO DESDE EL ENFOQUE
PROPUESTO POR LITWIN Y STRINGER**

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello Por:

MAOLI PALENZUELA OJEDA

Como requisito parcial para optar al grado de:

ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Realizado con la asesoría del profesor Ricardo Petit

Caracas, Junio 2015

DEDICATORIA

Dedicado a todas aquellas personas cuyo impulso y motivación me permitieron contar con la fortaleza necesaria para culminar con éxito este proyecto para mi desarrollo profesional.

AGRADECIMIENTOS

Gracias a Dios por guiarme y darme la fortaleza en los momentos más difíciles de este camino.

Mi más sincero agradecimiento al Padre Gustavo Sucre por su gran apoyo y confianza en la consecución y finalización de esta meta.

A mis padres quienes siempre confiaron en mí.

A mi esposo por su paciencia y comprensión.

ÍNDICE DE CONTENIDO

| | |
|--|-----------|
| ÍNDICE DE TABLAS | 6 |
| ÍNDICE DE FIGURAS | 8 |
| RESÚMEN..... | 9 |
| INTRODUCCIÓN..... | 10 |
| CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 12 |
| 1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN | 12 |
| 2. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN..... | 13 |
| 3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN | 14 |
| 3.1. OBJETIVO GENERAL..... | 14 |
| 3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:..... | 14 |
| CAPÍTULO II: MARCO ORGANIZACIONAL..... | 15 |
| 2. HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN | 15 |
| 3. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES..... | 16 |
| 3.1. MISIÓN | 16 |
| 3.2. VISIÓN..... | 16 |
| 3.3. VALORES | 16 |
| 3.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL | 17 |
| CAPÍTULO III: MARCO TEORICO Y REFERENCIAL | 19 |
| 3. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN..... | 19 |
| 3.1. BASES TEORICAS | 19 |
| 3.2. DESARROLLO ORGANIZACIONAL..... | 19 |
| 3.3. CAMBIO ORGANIZACIONAL..... | 21 |
| 3.4. CULTURA ORGANIZACIONAL..... | 22 |
| 3.5. CLIMA ORGANIZACIONAL..... | 22 |
| 3.6. IMPORTANCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL | 32 |
| 3.7. FACTORES QUE MIDEN EL CLIMA ORGANIZACIONAL | 33 |

| | | |
|---|--|-----------|
| 3.8. | INDICADORES INDIRECTOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL | 35 |
| CAPÍTULO IV: MARCO METODOLÓGICO | | 38 |
| 4. | TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN..... | 38 |
| 4.1. | TIPO DE INVESTIGACIÓN | 38 |
| 4.2. | DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN..... | 39 |
| 4.3. | TÉCNICAS E INSTRUMENTOS | 39 |
| 4.4. | POBLACIÓN Y MUESTRA..... | 43 |
| 4.5. | PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN | 44 |
| 4.6. | OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES | 44 |
| CAPITULO V: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS | | 48 |
| 5. | ANÁLISIS GENERAL DE DIMENSIONES | 49 |
| 5.1. | DIMENSIÓN ESTRUCTURA..... | 51 |
| 5.2. | DIMENSIÓN RESPONSABILIDAD..... | 53 |
| 5.3. | DIMENSIÓN RECOMPENSA | 57 |
| 5.4. | DIMENSIÓN RIESGO | 60 |
| 5.5. | DIMENSIÓN RELACIONES | 63 |
| 5.6. | DIMENSIÓN COOPERACIÓN..... | 66 |
| 5.7. | DIMENSIÓN ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO | 69 |
| 5.8. | DIMENSIÓN CONFLICTO..... | 73 |
| 5.9. | DIMENSIÓN IDENTIDAD | 76 |
| CONCLUSIONES | | 80 |
| RECOMENDACIONES | | 81 |
| REFERENCIAS | | 82 |
| ANEXOS..... | | 85 |
| 1. | CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL | 86 |
| 2. | CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES | 90 |

ÍNDICE DE TABLAS

| TABLA | PÁG. |
|---|-------------|
| Tabla 1. DIMENSIONES DE CLIMA ORGANIZACIONAL..... | 40 |
| Tabla 2. CODIFICACIÓN DE ITEMS POSITIVOS Y NEGATIVOS | 41 |
| Tabla 3. PUNTUACIÓN EN LA ESCALA..... | 42 |
| Tabla 4. ESCALA DE PERCEPCIÓN DEL CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL..... | 42 |
| Tabla 5. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES | 44 |
| Tabla 6. MÉTODO DE LITWIN Y STRINGER - CLIMA TOTAL POR DIMENSIÓN..... | 49 |
| Tabla 7. MÉTODO LITWIN Y STRINGER - DIMENSIÓN ESTRUCTURA | 51 |
| Tabla 8. INDICADORES, PREGUNTAS Y DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIA - DIMENSIÓN ESTRUCTURA..... | 53 |
| Tabla 9. MÉTODO LITWIN Y STRINGER - DIMENSIÓN RESPONSABILIDAD | 54 |
| Tabla 10. INDICADORES, PREGUNTAS Y DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIA - DIMENSIÓN RESPONSABILIDAD | 56 |
| Tabla 11. MÉTODO LITWIN Y STRINGER - DIMENSIÓN RECOMPENSA..... | 58 |
| Tabla 12. INDICADORES, PREGUNTAS Y DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIA - DIMENSIÓN RECOMPENSA..... | 60 |
| Tabla 13. MÉTODO DE LITWIN Y STRINGER - DIMENSIÓN RIESGO | 61 |
| Tabla 14. INDICADORES, PREGUNTAS Y DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIA - DIMENSIÓN DE RIESGO..... | 63 |
| Tabla 15. MÉTODO LITWIN Y STRINGER - DIMENSIÓN RELACIONES..... | 64 |
| Tabla 16. INDICADORES, PREGUNTAS Y DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIA - DIMENSIÓN RELACIONES..... | 66 |

| | |
|---|----|
| Tabla 17. MÉTODO LITWIN Y STRINGER - DIMENSIÓN COOPERACIÓN | 67 |
| Tabla 18. INDICADORES, PREGUNTAS Y DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIA - DIMENSIÓN COOPERACIÓN | 69 |
| Tabla 19. MÉTODO DE LITWIN Y STRINGER - DIMENSIÓN ESTANDARES DE DESEMPEÑO | 70 |
| Tabla 20. INDICADORES, PREGUNTAS Y DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIA - DIMENSIÓN ESTANDARES DE DESEMPEÑO..... | 72 |
| Tabla 21. MÉTODO DE LITWIN Y STRINGER - DIMENSIÓN CONFLICTO.... | 74 |
| Tabla 22. INDICADORES, PREGUNTAS Y DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIA - DIMENSIÓN CONFLICTO | 76 |
| Tabla 23. MÉTODO DE LITWIN Y STRINGER - DIMENSIÓN IDENTIDAD | 77 |
| Tabla 24. INDICADORES, PREGUNTAS Y DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIA - DIMENSIÓN IDENTIDAD..... | 79 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| FIGURA | PÁG. |
|---|-------------|
| FIGURA 1. ORGANIGRAMA DE LABORATORIOS BROLAB C.A | 18 |
| FIGURA 2. MODELO PERCEPCIONES DEL EMPLEADO | 23 |
| FIGURA 3. DIAGRAMA DE CLIMA ORGANIZACIONAL | 24 |
| FIGURA 4. ESQUEMA DE CLIMA ORGANIZACIONAL..... | 26 |
| FIGURA 5. DIAGRAMA DE ARAÑA - (Clima total por dimensión) | 50 |
| FIGURA 6. DIAGRAMA DE ARAÑA - PREGUNTAS DIMENSIÓN ESTRUCTURA..... | 52 |
| FIGURA 7. DIAGRAMA DE ARAÑA - PREGUNTAS DIMENSIÓN RESPONSABILIDAD..... | 55 |
| FIGURA 8. DIAGRAMA DE ARAÑA - PREGUNTAS DIMENSIÓN RECOMPENSA | 59 |
| FIGURA 9. DIAGRAMA DE ARAÑA - PREGUNTAS DIMENSIÓN RIESGO ... | 62 |
| FIGURA 10. DIAGRAMA DE ARAÑA - PREGUNTAS DIMENSIÓN RELACIÓN | 65 |
| FIGURA 11. DIAGRAMA DE ARAÑA - PREGUNTAS DIMENSIÓN COOPERACIÓN..... | 68 |
| FIGURA 12. DIAGRAMA DE ARAÑA - PREGUNTAS DIMENSIÓN ESTANDARES DE DESEMPEÑO | 71 |
| FIGURA 13. DIAGRAMA DE ARAÑA - PREGUNTAS DIMENSIÓN CONFLICTO..... | 75 |
| FIGURA 14. DIAGRAMA DE ARAÑA - PREGUNTAS DIMENSIÓN IDENTIDAD | 78 |

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL
TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL DE
LABORATORIOS BROLAB C.A VISTO DESDE EL ENFOQUE
PROPUESTO POR LITWIN Y STRINGER

Autora: Maoli Palenzuela

Asesor: Ricardo Petit

RESÚMEN

El presente trabajo tiene como objetivo general la evaluación del Clima Organizacional de la empresa Laboratorios Brolab C.A. Los objetivos específicos que se plantearon fueron: Describir el Clima Organizacional de Laboratorios Brolab, C. A, según las percepciones de los trabajadores y gerentes, basados en el cuestionario propuesto por Litwin y Stringer. Identificar el nivel del Clima Organizacional basado en el cuestionario de Litwin y Stringer. Analizar los resultados del cuestionario de medición del Clima Organizacional y las oportunidades de mejora que puedan existir en la organización para construir un plan de mejora. El estudio se fundamentó en el modelo de medición propuesto por Litwin y Stringer (1968), quienes definieron nueve dimensiones: la estructura, la responsabilidad, la recompensa, el desafío, las relaciones, la cooperación, los estándares, el conflicto y la identidad. El diagnóstico de Clima Organizacional desarrollado es de un tipo de investigación aplicada bajo la modalidad tipo evaluativa, ya que permitió investigar la situación actual de la organización para realizar posibles intervenciones que puedan conducir a su mejoramiento. Debido a que se observaron los hechos en su ambiente natural y no se manipularon las variables, se categorizó como un diseño de tipo descriptivo. Se utilizaron la entrevista y el cuestionario como métodos de recolección de datos. Los resultados permitieron obtener información relevante del Clima Organizacional de la empresa, donde se sustentaron las bases para la propuesta del plan de intervención, considerando las dimensiones identidad, estándares de desempeño y estructura.

Palabras claves: clima organizacional, desarrollo organizacional, investigación tipo aplicada bajo las modalidades tipo evaluativa y descriptiva.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones son sistemas complejos formados por estructuras, tecnología y capital humano, siendo este último definido por las conductas y comportamientos de los miembros de la organización. Muchos investigadores se han interesado por entender la dinámica de cada organización así como los procesos que se dan dentro de ellas. El entendimiento de este complejo sistema y la manera de poder determinar una aproximación del comportamiento de las organizaciones es a través de la evaluación del Clima Organizacional. El estudio del Clima Organizacional es una manera de estudiar a las personas y estructuras para poder optimizar los procesos y funcionamientos del sistema existente dentro de la organización.

La investigación realizada se estructuró en cinco partes. La primera parte planteó y contextualizó el problema a partir de la posibilidad de estudiar el Clima Organizacional.

En la segunda parte, se presentaron los antecedentes históricos de la empresa Laboratorios Brolab, C.A, se expusieron los antecedentes y bases teóricas que sirvieron como marco para esta investigación, destacando los conceptos de Desarrollo Organizacional y el Clima Organizacional, vistos desde la perspectiva de Litwin y Stringer y sus postulaciones teóricas sobre la medición del Clima Organizacional.

En la tercera parte de la investigación, se detalló la metodología utilizada para el estudio, diseño de la investigación, técnicas utilizadas, población y muestra, y definición de variables.

La cuarta parte, contempló el desarrollo de la investigación, recolección y análisis de los resultados obtenidos en base al estudio aplicado.

Finalmente en la quinta parte, se presentaron las conclusiones y recomendaciones en función de los resultados del estudio aplicado que pudieron servir de apoyo y coadyuvar al mejor rendimiento de la organización a través de un proceso de intervención para la búsqueda de mejoras y actuando sobre las áreas de oportunidades de la empresa.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1. Planteamiento del problema

La vida es un ciclo o proceso que está sujeto al cambio constante. En la vida organizacional, no se está exento de un proceso de cambio, donde las empresas deben emerger a través de un proceso de adaptación para poder mantenerse en un mercado globalmente competitivo.

Se planteó como objeto de estudio a la empresa Laboratorios Brolab, C. A, en donde motivados a cambios y movimientos de personal dentro de la organización se han visto afectados, y la Junta Directiva se ha visto en la necesidad de evaluar las condiciones en cuanto al personal que allí labora, esto debido a que han manifestado su inquietud en hondar en temas como el clima organizacional, la comunicación, la motivación y el conflicto. En este sentido basado en las inquietudes expuestas por la directiva se planteó la propuesta de hacer un estudio de Clima Organizacional para el personal de la empresa Laboratorios Brolab, C. A, mediante el cual se pudieron identificar fortalezas y oportunidades de mejora que permitan optimizar las relaciones laborales dentro de la organización. Para ello, se utilizó la técnica de la entrevista, así como la aplicación del cuestionario de medición de Clima Organizacional propuesto por Litwin Y Stringer donde se plantean las siguientes dimensiones: Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Desafío, Relaciones, Cooperación, Estándares, Conflicto e Identidad.

Por lo anteriormente expuesto, se realizó una evaluación del Clima Organizacional en Laboratorios Brolab, C. A, con la finalidad de dar respuesta a la siguiente interrogante: ¿Cuál es el Clima Organizacional de Laboratorios Brolab, C. A según la percepción de sus empleados y gerentes basados en el modelo propuesto por Litwin y Stringer (1968) en los siguientes aspectos: la estructura, la responsabilidad, la recompensa, el desafío, las relaciones, la cooperación, los estándares, el conflicto y la identidad?

2. Justificación de la Investigación

Las organizaciones son sistemas complejos cuya cultura y ambiente se ven reflejados en las conductas y/o comportamientos de los individuos que la conforman, y que va a depender en gran medida en la forma en que éstos se interrelacionan, creando determinados ambientes que pueden beneficiar a la empresa o propiciar conflictos dentro de los equipos de trabajo. Dicho ambiente dentro de las organizaciones se le conoce como Clima Organizacional, el cual determina el modo de funcionamiento de cada organización, arrojando distintas interpretaciones según las diferentes variables de estudio que pueden existir a través de éste indicador.

De acuerdo a investigadores como Litwin y Stringer, la vida y el comportamiento organizacional han sido objeto de estudio debido a la necesidad de tratar de comprender determinadas conductas de los miembros de una organización y sus constantes cambios dentro de la misma.

Durante la reunión exploratoria que se realizó con el cliente por medio de la Gerencia Técnica, se pudo determinar si efectivamente en la empresa Laboratorios Brolab, quienes actualmente presentan inconvenientes en cuanto a las conductas de algunas personas dentro de la organización, dicha situación pudiera estar afectando el ambiente de trabajo.

En la etapa de diagnóstico se planteó como objetivo enfocar el proceso de medición del Clima Organizacional a todo el personal de la empresa objeto del estudio, para poder explorar en qué áreas de mejora debe trabajar la empresa, así como también centrar los focos hacia las conductas y hábitos que tiene el personal y de cómo perciben los trabajadores el ambiente de trabajo y algunos otros aspectos de los que está compuesta la organización.

3. Objetivos de la Investigación

3.1 Objetivo General

Evaluar el Clima Organizacional que presenta la empresa Laboratorios Brolab, C.A según la percepción de sus empleados y gerentes, basado en el modelo propuesto por Litwin y Stringer en el año 1968 bajo los siguientes aspectos: la estructura, la responsabilidad, la recompensa, el desafío, las relaciones, la cooperación, los estándares, el conflicto y la identidad.

3.2 Objetivos específicos

- Describir el Clima Organizacional de Laboratorios Brolab, C. A, según las percepciones de los trabajadores y gerentes, basados en el cuestionario propuesto por Litwin y Stringer.
- Identificar el nivel del Clima Organizacional basado en el cuestionario de Litwin y Stringer.
- Analizar los resultados del cuestionario de medición del Clima Organizacional y las oportunidades de mejora que puedan existir en la organización para construir un plan de mejora.

CAPITULO II

MARCO ORGANIZACIONAL

2. Historia de Laboratorios Brolab C.A.

Laboratorios Brolab, C. A., fue establecido en el año 1986 y se encuentra dirigido por la Dra. Olgamar Franceschi, funciona como un laboratorio de tercera parte de ensayos físico-químicos y microbiológicos en alimentos, aguas y productos cosméticos, así como la Inspección y Certificación de productos en el área de alimentos.

En 1990 recibió la aprobación N° 2-27-1290 para Laboratorios por parte del *Ministerio de Fomento* y la *Comisión Venezolana de Normas Industriales* (Covenin), Laboratorios Brolab, C. A. participa desde el año 1993 con la *Fundación CIEPE* en Programa de Comparación de Resultados Inter-laboratorios. Cuenta con el registro N° 01-023 como *Laboratorio Ambiental del Ministerio del Poder Popular para el Ambiente* para la Captación y el Análisis de Vertidos Líquidos (efluentes) a nivel nacional.

El 21 de Mayo de 2001 se recibió del *Servicio Autónomo Nacional de Normalización, Calidad, Metrología y Reglamentos Técnicos* SENCAMER, Organismo Nacional de Acreditación, el reconocimiento oficial como Laboratorio de Ensayos Acreditación, bajo el Registro N° LE-05/01-AR, con 15 métodos de ensayos acreditados.

En el año 2004, se obtuvo la ampliación de la Acreditación a 22 ensayos. Para el año 2008 la Acreditación fue nuevamente ampliado su alcance a 63 ensayos.

Hasta el año 2011 el alcance de la acreditación SENCAMER fue de 63 ensayos.

Actualmente se mantiene la acreditación N°LE 07/12-02 otorgada por SENCAMER, con 65 métodos de ensayos acreditados y mantiene participación en programas de comparación inter-laboratorios a nivel internacional con LGC *Estándar Proficiency Testing* en el campo de ensayos de microbiología y NRC/QS *Laboratory Performance Group* en el campo de ensayos físico químico. Laboratorios Brolab, C. A., fue establecido en el año 1986.

3. Misión, visión y valores

3.1 Misión

Ofrecer servicios de óptima calidad de los ensayos de alimentos, con resultados confiables y rápidos para lograr la total satisfacción del cliente.

3.2 Visión

Ser visto como la mejor opción del mercado en los ensayos físico-químicos y microbiológicos de alimento y en la orientación y asesoría al cliente en la búsqueda de soluciones óptimas a sus problemas e inquietudes técnicas.

3.3 Valores

- Honestidad
- Responsabilidad
- Compromiso
- Trabajo en equipo

3.4. Estructura organizacional

Actualmente la estructura de Laboratorios Brolab está conformada por la Dirección que contempla a los socios de la organización, luego viene la Gerencia Técnica que es la responsable de todas las áreas de la organización; de los cuales se desprende el departamento de microbiología, el departamento de fisicoquímicos y el personal administrativo que labora en las diferentes áreas de la organización.

Haciendo referencia a los modelos de estructura de Mintzberg, se puede definir a Laboratorios Brolab como una organización que es regida por la supervisión directa, ya que existe énfasis en la supervisión de las tareas controlada a través de instrucciones de la alta gerencia. La organización se identifica con el sistema de autoridad formal siguiendo una estructura formal donde la comunicación y los procesos surgen siguiendo patrones de jerarquía como parte del funcionamiento de los sistemas organizados de los diferentes departamentos.

El diseño de la organización está enfocado en la estructura de puestos focalizados, cuya especialización es horizontal, puesto que una persona puede ser responsable de ejecutar una tarea específica y cada unidad refleja un proceso independiente del otro. Mediante el proceso de agrupación de unidades se establece el sistema de autoridad formal y que constituye la jerarquía de la organización.

El tamaño de la organización se concentra en dos grandes unidades: microbiología y fisicoquímicos; ambos dependen directamente de la gerencia técnica, y en ambos departamentos se encuentran integrados de manera dispersa el equipo de administración, quienes también dependen de la gerencia técnica.

El cuanto al diseño de toma de decisiones, el poder se encuentra centralizado de manera horizontal dentro de la estructura a través de un sistema burocrático, ya que el poder está en manos de una sola gerencia (gerencia técnica) y cae en forma de cascada para el resto de los miembros de la organización.

El entorno puede definirse como un sistema burocrático estable y simple donde existen procesos mecanizados y estandarizados. Una organización de tipo maquinal a través de la normalización de procesos, tecno-estructura y una agrupación funcional, sistema de planificación y control ancho abajo y estrecho arriba, con pocos dispositivos de enlace, de tamaño medio, con gran antigüedad de procesos y estructura, que funciona desde hace años de la misma forma a través de un entorno sencillo y estable.

Organigrama general

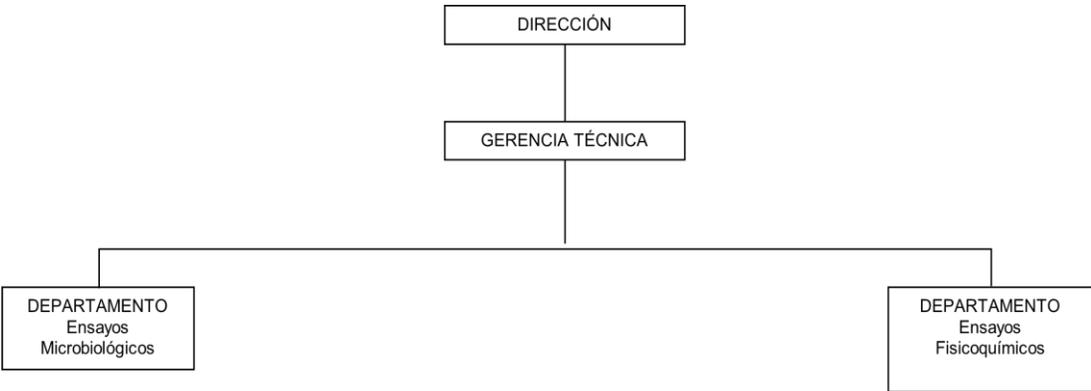


FIGURA 1. ORGANIGRAMA GENERAL DE LABORATORIOS BROLAB

CAPITULO III

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

Con la finalidad de dar soporte al presente estudio, se indican algunos conceptos y aspectos importantes relacionados al tema tratado sobre el Clima Organizacional.

3. Antecedentes y tendencias de la investigación sobre Clima Organizacional

Con el paso del tiempo, las organizaciones han ido asimilando la importancia del ambiente dentro de su estructura tanto interna como externa. Un ambiente favorable dentro de las mismas favorece factores como el flujo de trabajo, la comunicación y la productividad en los miembros que integran cada organización.

A través del estudio de Clima Organizacional se pudo diagnosticar y plantear el ambiente interno de una estructura, y de ésta forma brindar aportes para la mejora de la situación actual.

3.1 Bases teóricas

3.2 Desarrollo Organizacional DO

Farías (1983), indica una definición que de acuerdo a su opinión no plantea conceptos operacionales. Para este autor “el desarrollo organizacional es un proceso de cambios planeados en sistemas socio- técnicos abiertos, tendiente a aumentar la eficacia y salud de la organización para asegurar el crecimiento mutuo de la empresa y sus empleados”.

El desarrollo organizacional es un proceso de cambio planificado en la cultura de una organización, mediante la utilización de las tecnologías de las ciencias de la conducta, la investigación y la teoría (Burke, 1994, página 12).

Porras y Robertson (1992) puntualizan que el Desarrollo Organizacional “es una serie de teorías, valores, estrategias y técnicas basadas en las ciencias de la conducta y orientadas al cambio planificado del escenario de trabajo de una organización, con el propósito de incrementar el desarrollo individual y de mejorar el desempeño de la organización, mediante la alteración de las conductas de los miembros de la organización en el trabajo”.

Según lo expuesto por Beckard (1969) se 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”.

Estos autores concuerdan en que la orientación del Desarrollo Organizacional se basa en la conducta y el cambio planificado a través del desarrollo individual generando una mayor efectividad en las organizaciones.

El Desarrollo Organizacional es un esfuerzo a largo plazo, guiado y apoyado por la alta gerencia, para mejorar la visión, la delegación de autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de problemas de una organización, mediante una administración constante y de colaboración de la cultura de la organización – con un énfasis especial en la cultura de los equipos de trabajo naturales y en otras configuraciones de equipos – utilizando el papel de consultor – facilitador y la teoría y la tecnología de las ciencias de la conducta aplicada, incluyendo la investigación – acción. (French y Bell, 1996)

Este concepto nos acerca a la dimensión tiempo, ya que el cambio organizacional no es inmediato si se desea un efecto perdurable en la organización. Entendiendo la cultura y los procesos como parte fundamental.

3.3 Cambio Organizacional

Dentro de todo proceso de desarrollo de cambio organizacional está implícito el cambio. Es un proceso de alteración de un estado “A” a un estado “B”, irreversible y real. “Es una transformación de características, una alteración de dimensiones o aspectos más o menos significativos (Farías, 1994).

Teorías del cambio organizacional

Lewin (1951) señala que el cambio se da en tres etapas de “Descongelamiento” de la antigua conducta, “Cambio de la conducta” y posteriormente “Recongelamiento” al aplicar lo previamente aprendido. Las fuerzas de apoyo al cambio deben estar presentes antes, durante y después del proceso para así mantener el *Status Quo*.

De acuerdo con Burke y Litwin (1992) los cambios pueden ser de dos tipos: transaccionales y transformacionales. Los primeros referidos a los cambios en el ambiente organizacional y los segundos alteran de forma significativa la naturaleza o cultura de la organización.

Factores del cambio organizacional

En todo proceso de cambio organizacional interactúan cuatro factores independientes: 1) la estructura, 2) los procesos, 3) la tecnología, 4) las personas.

3.4. Cultura Organizacional

Según Schein (1998) la Cultura Organizacional se define como “el patrón de premisas básicas inventadas, descubiertas y desarrolladas por un determinado grupo, en el proceso de aprender a resolver su problema de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y por consiguiente, de ser enseñada a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con estos problemas”.

Moscol (2000), define la Cultura Organizacional como “un sistema de valores y creencias compartidos, la gente, la estructura organizacional, los procesos de tomas de decisiones y los sistemas de control interactúan para producir normas de comportamiento. La cultura es el pegamento social o normativo que mantiene unida a una organización”.

En otras palabras, la cultura genera unas creencias y valores compartidos que se manifiestan en la forma en cómo funcionan las cosas. Puede verse como la manera en cómo funcionan las cosas, lo cual es percibido por los empleados y es reflejado cuando se mide el clima. Por ende, tanto el clima como la cultura influyen en el comportamiento de los trabajadores.

Pero si se desea cambiar el clima se debe evaluar primero la cultura en la empresa.

3.5. Clima Organizacional

El Clima Organizacional generalmente se siente, se experimenta o se percibe antes de que se obtenga cualquier intento por analizarlo. Por ejemplo, la mayoría de las personas hemos percibido esa sensación en lo agradable o pesado de la atmosfera o alguna organización o ambiente específico. Personal desatento, tajante, grosero,

desorden, instalaciones decadentes, ambiente hostil, no existe armonía en la imagen organizacional, lo cual nos indica que en primera instancia el clima dentro de una organización no es favorable.

El siguiente modelo nos da un enfoque más claro en el empleo de las percepciones que el empleado tiene de la organización y sus procesos dentro del entorno laboral.



FIGURA 2. MODELO PERCEPCIONES DEL EMPLEADO AL ENTORNO

En este enfoque se considera al comportamiento de un trabajador, no como una resultante de los factores que existen dentro de la organización sino como el resultado que depende de las percepciones que dichos miembros tengan de los factores que la integran.

En el siguiente diagrama “Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por consiguiente, este incide en el clima, completando un circuito de constantes retroalimentación entre las partes”.

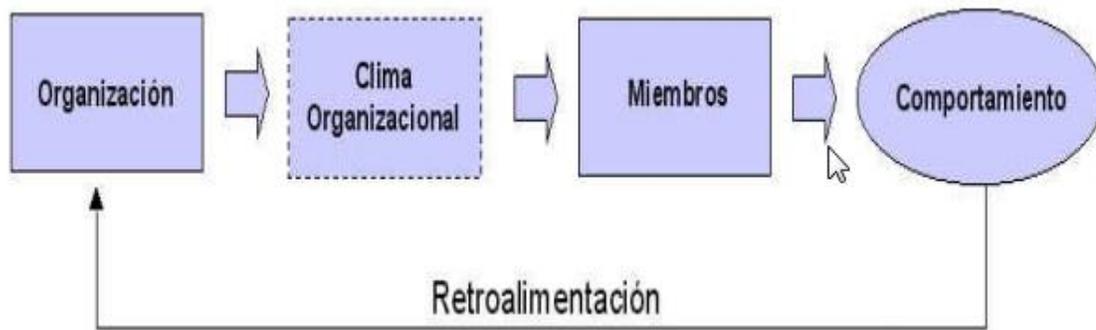


FIGURA 3. DIAGRAMA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

El constructo de Clima Organizacional fue introducido por primera vez en psicología organizacional por Gellerman (1960). Sin embargo, existe documentación poco clara de conceptos de clima dentro de sus investigaciones.

Es importante conceptualizar el Clima Organizacional, sin embargo existen diversos enfoques acerca del abordaje de estudio de clima. (Brunet, 1999) lo indica que “es aquella que se expresa en términos de la naturaleza subjetiva de los atributos organizacionales y que estipula que la percepción del individuo se apoya en una serie de características presentes en la organización. Por lo tanto, el comportamiento del individuo se verá afectado por la percepción que éste tenga frente a los estímulos que provengan del ambiente organizacional”. Para Brunet el clima puede ser definido de tres (3) formas diferentes: por la medida múltiple de los atributos organizacionales, por la medida perceptiva de los atributos individuales y por la medida perceptiva de los atributos organizacionales. Una de serie de características que son: a) son percibidas a propósito de una organización y /o de sus unidades o departamentos; y que b) pueden ser deducidas según la forma en que su organización y/o sus unidades o departamentos actúan (consciente o inconscientemente) con sus miembros y con la sociedad.

Hay Group (2000), El Clima Organizacional “son aquellas percepciones de los profesionales sobre los comportamientos organizativos que afectan su rendimiento en el trabajo. El clima laboral es favorable a partir que los empleados se sientan motivados en su lugar de trabajo describiéndolo como un lugar productivo placentero para estar”.

Rensis Likert (1976), La teoría del Clima Organizacional o teoría de los sistemas de *Likert*, establece que el comportamiento asumido por lo subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizaciones que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

Litwin y Stringer (1968), definen el Clima Organizacional bajo el enfoque subjetivo y estructuralista, ya que señalan que los efectos subjetivos, percibidos del sistema organizacional y del estilo de los administradores, así como de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización determinada.

Litwin y Stringer (1968), intentaron explicar los comportamientos de los miembros de la organización basándose en los conceptos de motivación y clima. Para lograr esta explicación se plantearon describir las situaciones determinantes y ambientes que influyen sobre ese comportamiento y sobre la percepción de los individuos dentro de la organización. Los objetivos planteados por Litwin y Stringer sobre este estudio arrojaron lo siguiente:

- Estudiar la relación entre estilo de liderazgo y clima organizacional.
- Estudiar los efectos del clima sobre la motivación individual.
- Determinar los efectos del clima organizacional sobre variantes tales como: satisfacción laboral y desempeño organizacional.

Los hallazgos de dicho estudio pudieron arrojar que existen tipos de clima al variar el estilo de liderazgo y que estos distintos climas tienen efecto sobre la motivación, el desempeño y la satisfacción, y que a su vez las organizaciones pueden provocar cambios en los rasgos de personalidad aparentemente estables.

El modelo presentado por éstos autores muestra a la organización como un sistema abierto en el cual existen varios elementos influyentes.

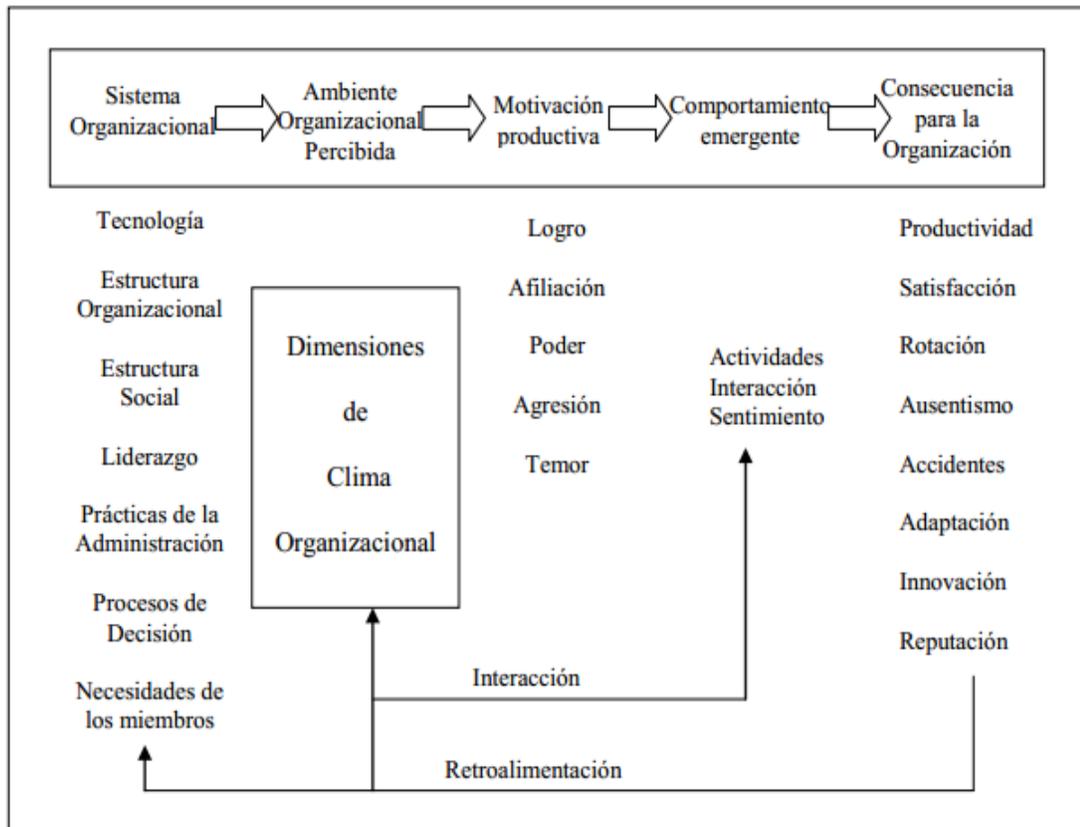


FIGURA 4. ESQUEMA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Fuente: Litwin y Stringer (1968)

El clima organizacional según Litwin y Stringer depende de nueve dimensiones:

1. **Estructura:** Ésta escala representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos, y otras limitaciones a los cuales se ven enfrentados en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo estará dado en la medida en que la organización pone énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en el ambiente de trabajo libre, informal, y poco estructurado y jerarquizado. Su fundamento tiene una relación directa con la composición orgánica, plasmada en el organigrama, y que comúnmente conocemos como Estructura Organizacional. Dependiendo de la organización que asuma la empresa, para efectos de hacerla funcional será necesario establecer las normas, reglas, políticas, procedimientos, etc., que facilitan o dificultan el buen desarrollo de las actividades en la empresa, y a las que se ven enfrentados los trabajadores en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización visualice y controle el efecto sobre el ambiente laboral. La conformación de una adecuada estructura organizacional en la empresa, facilita o dificulta el flujo de las comunicaciones, aspecto transcendental en cualquier tipo de comunidad que aspire a convivir de la mejor manera.
2. **Responsabilidad:** Es la percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Este aspecto necesariamente va ligado a la autonomía en la ejecución de la actividad encomendada y guarda a su vez, una estrecha relación con el tipo de supervisión que se ejerza sobre las misiones dadas a los trabajadores. Para cada uno de nosotros, independientemente del cargo que ocupemos o del oficio que realicemos, si estamos desarrollando la actividad que nos place hacer, nuestra labor siempre será importante, manteniendo la idea de que estamos aportando un grano de arena a la organización, y esa

importancia la medimos con una relación directa vinculada con el grado de autonomía asignada, los desafíos que propone la actividad y el compromiso que asumamos con los mejores resultados.

3. **Recompensa:** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la recompensa recibida en el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo. Ésta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización siempre y cuando no se castigue sino se incentive al empleado a realizar bien su trabajo y lo incentive a mejorar a mediano plazo.
4. **Desafío:** Corresponde a las expectativas que los miembros de una organización tienen respecto a determinadas metas o riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor. La organización promueve que riesgos pueden ser calculados para lograr el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos por la misma. En la medida que la organización promueva la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un sano clima competitivo, necesario en toda organización.
5. **Relaciones:** Es la percepción por parte de los miembros de la organización acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como en jefes y subordinados. Ésta relaciones que generan tanto dentro como fuera de la organización. Estas se fundamentarán en el respeto interpersonal a todo nivel, el buen trato y la cooperación, con sustento en base a la efectividad, productividad, utilidad y obediencia, todo en límites precisos, sin que se torne excesivo y llegue a dar lugar al estrés, acoso laboral (Mobbing) y otros inconvenientes de este estilo.
6. **Cooperación:** Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda por parte de los directivos y de otros empleados del grupo, basado en el apoyo mutuo tanto en forma vertical como horizontal.

7. **Estándares:** Ésta dimensión estudia el cómo los miembros de una organización perciben los estándares que se han fijado para la productividad de la organización. En la medida que los estándares sean fijados con sentido de racionalidad y ante todo de que puedan ser logrados sin exagerar los esfuerzos necesarios para ello, los miembros del grupo percibirán estos, con sentido de justicia o de equidad.
8. **Conflicto:** El conflicto siempre será generado por las desavenencias entre los miembros de un grupo. Este sentimiento bien podrá ser generado por motivos diferentes: relacionados con el trabajo o bien con lo social y podrá darse entre trabajadores de un mismo nivel o en la relación con jefes o superiores. Está relacionado con que los jefes y subordinados tienen y quieren oír diferentes opiniones, teniendo énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen. Donde juega un papel determinante el rumor, de lo que puede o no puede estar sucediendo en un determinado momento de la organización, la comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas donde la organización evita que se generen el conflicto.
9. **Identidad:** Es el sentimiento en que el individuo siente que pertenece a la una compañía y que se siente como miembro valioso dentro de la misma en su equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu. Es la sensación de compartir y estar alineados con los objetivos personales con los de la organización.

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)

Como complemento de lo expuesto por Litwin y Stringer, tenemos la presentación de los autores Pritchard y Karasick, citado por Brunet, L (1997), quienes mencionan 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.

Así mismo, Likert (1976) citado por Brunet, L (1999) 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.

3.6. Importancia del Clima Organizacional

La importancia del conocimiento y el manejo de cualquier estudio de clima se basa en la influencia que éste ejerce sobre el equipo de trabajo y su comportamiento, los cuales afectan o impactan directamente a la organización, a través de sus percepciones filtran la realidad y condicional su motivación y rendimiento de trabajo.

Un diagnóstico del Clima Organizacional revela a la empresa la percepción que tienen los empleados respecto a los factores que se miden en dicho diagnóstico. Información valiosa y fundamental para valorar los instrumentos de gestión utilizados y poder diseñar los más idóneos para la solución de posibles conflictos y el logro de los objetivos de la organización.

Una evaluación de clima permite saber la situación en la que se encuentran sus miembros y permitirá conocer las consecuencias que se derivan de ellos, sean positivas o negativas. Las consecuencias positivas pueden ser: alta productividad, baja rotación de personal, adaptación, motivación, innovación. Entre las negativas se pueden encontrar: baja productividad, alta rotación de personal, accidentes laborales, conflictos interpersonales.

El clima afecta el grado de compromiso e identificación de los empleados de una organización hacia la misma. Una organización con un buen clima tiene alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de sus miembros, mientras que una organización cuyo clima sea deficiente tendrá poca o ningún tipo de

identificación de los empleados para con la empresa donde laboran, ejemplo de ello es la poca identificación que tienen los trabajadores con el logo de la empresa y el uso de los implementos que contengan el logo de la empresa como el uniforme, carnet de identificación como empleados de la compañía, características que pueden dar indicios de que el clima en determinada organización puede estarse viendo afectado por alguna variable que no logre conectar al individuo con la empresa

3.7 Factores que miden el Clima Organizacional

Entre los factores internos de la organización, unos están relacionados con los factores de liderazgo y procesos de dirección, por ejemplo, si el control es autoritario, democrático y/o participativo. Otros factores se relacionan con la estructura y el sistema formal de la empresa, tales como: el sistema de capacitación, el de remuneración, comunicación, etc.

Los factores del clima utilizados usualmente para medir el clima organizacional son los siguientes:

Estilos y Procesos de Liderazgo: Se refiere a la forma en que los empleados ven cómo se aplica el poder dentro de la organización, si se les permite participación, si los escuchan, etc.

Estructura: Representa la percepción de los empleados acerca de las restricciones que se les impone en su trabajo, es decir, la cantidad de reglas, políticas, trámites que tienen que realizar en su trabajo. También incluye a la percepción de si las cosas están bien organizadas.

Responsabilidad: Se refiere a la percepción de los empleados con respecto a la autonomía que se les da en su trabajo, si se les está supervisando siempre, si le deben consultar todo al jefe, etc.

Recompensa: Es la percepción que los empleados tienen acerca de si se les recompensa adecuadamente por el trabajo realizado; además, de si se les castiga más de lo que se les recompensa o viceversa.

Riesgo: Corresponde al sentimiento que tienen los empleados acerca de los desafíos que puede presentar su trabajo. La medida en que la empresa promueve los riesgos calculados en la medida en que se realice el trabajo.

Relaciones interpersonales: Se refiere a lo que perciben los empleados acerca de su ambiente de trabajo: si existe un ambiente agradable, amigable entre compañeros, entre jefes y subordinados.

Ayuda: Es lo que perciben los empleados acerca del espíritu de ayuda que existe en la empresa tanto entre los compañeros de trabajo, como entre los jefes y subordinados.

Estándares: Representa la percepción de los empleados acerca del énfasis que coloca la empresa con respecto al rendimiento en el trabajo.

Conflictos: Se refiere al sentimiento que los empleados tienen hacia sus jefes, si ellos escuchan las distintas opiniones y si no temen enfrentar el problema tan pronto surja.

Identificación: La sensación que se tiene de compartir los objetivos personales con los de la empresa.

Comunicación: Se refiere a la percepción que se tiene acerca de la comunicación en la empresa, si es sólo en sentido ascendente, descendente y/o lateral.

3.8 Indicadores indirectos del Clima Organizacional

Aumento de ausentismo: Si el ausentismo es elevado en la empresa, se debe suponer que no existe un buen clima en la misma. El ausentismo, ya sea por diferentes causas, pueden ser justificado o injustificado. El ausentismo es más frecuente entre empleados en niveles inferiores que en los superiores.

Aumento de rotación externa: Cuando los empleados se van de la empresa para trabajar en otra. Si es muy elevado puede ser que se deba al clima en la empresa, lo que no significa que a índices bajos exista un buen clima, ya que puede deberse, por ejemplo a la situación laboral del país. El motivo de salida de los empleados puede saberse si se les hace una encuesta antes de irse de la empresa.

Aumento de rotación interna: Cuando los empleados se trasladan de un departamento a otro. Si el índice de la rotación interna aumenta, se debe pensar que probablemente haya disminuido la moral o la satisfacción de los trabajadores de varios departamentos o unidades, ya que pueden pensar que trasladándose a otro departamento o unidad se mejore “su situación”.

Aumento en las quejas de clientes: Si existen muchas quejas por parte de los clientes, se tiende a pensar que es porque los empleados no están realizando bien su trabajo. Esto puede ser porque la moral de los empleados ha descendido.

Aumento en los accidentes laborales: El aumento de accidentes en la empresa también puede deberse a la baja moral de los empleados.

Productividad baja: Al igual que en los casos anteriores, si la productividad baja puede deberse al Clima Organizacional, es decir, que la percepción de los empleados hacia la empresa repercute en el comportamiento de cada uno de ellos. Lo cual afecta a la productividad.

Falta de participación: Si los empleados aportan usualmente sus sugerencias, ideas a la empresa, con creatividad e innovación, y dejan de participar en ello. Puede deberse al descenso de la moral de los trabajadores.

Conflictividad: Al igual que en los casos anteriores, cuando aumentan los conflictos en la empresa, ya sea mediante peleas, huelgas o quejas del sindicato (si es que hubiera sindicato) o de los empleados, es porque la moral de los empleados ha descendido.

La medición del Clima Organizacional se suele adelantar mediante encuestas directas aplicadas a los trabajadores de una organización, o de alguna área de ella, con la intención de medir aspectos preestablecidos de manera específica, que obviamente estarán ligados de manera directa con la situación particular de cada empresa.

Generalmente las encuestas apuntan a aspectos relacionados con los colaboradores, como individuos pensantes y actuantes y a los resultados esperados por la empresa de una u otra manera, relacionados con las actuaciones de los trabajadores.

La calidad de las encuestas, la forma como se aplique la herramienta y la oportunidad para lograr los mejores resultados en su aplicación, son aspectos muy importantes a tener en cuenta.

Una forma de identificar variables que pudieran afectar el buen funcionamiento de una empresa es a través de la medición del Clima Organizacional, ya que se comprometen el logro de objetivos y metas dentro de la organización.

En síntesis, el proceso de diagnóstico dentro de un proceso de intervención en cualquier organización representa un importante reto para el crecimiento de la cultura organizacional, por cuanto representa un cambio dentro de la conducta de los miembros que la integran. Para que el clima de una organización sea el adecuado, es

necesario que se cumplan los factores comúnmente utilizados como: Estilos de liderazgo, estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, relaciones interpersonales, ayuda, estándares de desempeño, conflictos, identificación y comunicación. En este sentido, se pretende minimizar indicadores negativos como: el ausentismo, la rotación, la baja productividad, la conflictividad; por mencionar algunos; ya que según cómo se sientan los trabajadores dentro de esa cultura, va a impactar el comportamiento y rendimiento de éste, reflejado así el grado de compromiso e identificación que sientan hacia la organización de la cual forman parte. Por lo tanto, ninguno de los elementos se debe descuidar, ya que todos son importantes para el funcionamiento de la institución.

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

En el siguiente capítulo se plantean los aspectos metodológicos que se establecieron para desarrollar la investigación sobre Clima Organizacional en Laboratorios Brolab C.A.

4. Tipo y Diseño de Investigación

4.1. Tipo de Investigación

La investigación desarrollada ha sido de *tipo aplicada bajo la modalidad tipo evaluativa*, dado a que con su estudio se recabaron y analizaron los datos que permitieron obtener un diagnóstico del Clima Organizacional en Laboratorios Brolab C.A.

Según Sabino (1993), la investigación es aplicada “si los conocimientos a obtener son insumos necesarios para proceder luego a la acción”. (p. 18). El propósito del trabajo busca la resolución del problema, es decir, los resultados aportados a la investigación implementan técnicas y estrategias para enfrentar y solucionar el problema.

Así mismo se pudo definir la investigación como *tipo descriptiva* ya que la descripción se basó en el estudio de medición de uno o más atributos del Clima Organizacional.

Según Rivas (1995) señala que la investigación descriptiva, “trata de obtener información acerca del fenómeno o proceso para describir sus implicaciones”. (p.54). Este tipo de investigación no se ocupa de la verificación de la hipótesis, sino de la descripción de hechos a partir de un criterio o modelo teórico definido previamente. En la investigación se realiza un estudio descriptivo que permite poner de manifiesto los conocimientos teóricos y metodológicos del autor para darle solución al problema a través de información obtenida de la Institución.

4.2. Diseño de la Investigación

Según Altuve (1980), considera que un diseño de investigación es, “la presentación de las condiciones que posibilitan la recolección y análisis de datos, de tal forma que se puedan combinar resultados relevantes con la economía de procedimientos”. (p.89).

El estudio desarrollado consideró su procedencia de fuentes primarias, ya que se pudo definir como estudio de campo, debido a que se observaron los hechos de estudio tal y como se manifestaron en su ambiente natural y en este sentido no se manipularon de manera intencional las variables.

4.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Cuestionario de preguntas cerradas

En la presente investigación se aplicó un cuestionario desarrollado por Litwin y Stringer (1968), el cual fue modificado por Dávila y Romero (2010) para evaluar las nueve dimensiones propuestas en un principio por Litwin y Stringer. La selección del instrumento se debió en primer lugar al alcance que tienen sus indicadores y en segundo lugar el alto grado de confiabilidad.

- **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.
- **Forma de corrección del cuestionario:** Se obtendrán los resultados sumando los valores obtenidos con respecto a cada frase. La mayor puntuación es de 4 y la menor de 1 por cada afirmación, lo que implica una puntuación total máxima de 265 y una mínima de 53 por cuestionario.

Tabla 1. DIMENSIONES DE CLIMA ORGANIZACIONAL

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

Fuente: Extraído del cuestionario de Litwin y Stringer

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 cuatro (04) opciones de respuesta, que se codifican de la siguiente manera:

Tabla 2. CODIFICACIÓN DE ITEMS POSITIVOS Y NEGATIVOS

| Escala | Codificación | | | |
|-------------------|--------------|---|-----------|----------------------------|
| | Items (+) | | Items (-) | |
| Muy en desacuerdo | 1 | 1,3,4,5,6,7,8,9,11,12,19, 20,22,23,24,26,27,30,34 ,35,36,40,41,44,51,53 | 4 | 2,10,13,14,15,16,17,18,21, |
| En desacuerdo | 2 | | 3 | 25,28,29,31,32,33,37,38,3 |
| De acuerdo | 3 | | 2 | 9,42,43,45,46,47,48,49,50, |
| Muy de acuerdo | 4 | | 1 | 52 |

Fuente: Extraído del cuestionario de Litwin y Stringer

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 3. PUNTUACION EN LA ESCALA

| Escalas | |
|-------------------|---|
| Muy en desacuerdo | 1 |
| En desacuerdo | 2 |
| De acuerdo | 3 |
| Muy de acuerdo | 4 |

Fuente: Extraído del cuestionario de Litwin y Stringer

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 4. ESCALA DE PERCEPCIÓN DEL CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

| Escalas | |
|-----------------------|----------|
| Muy deficiente | 1 |
| Deficiente | 2 |
| Muy bueno | 3 |
| Excelente | 4 |

Fuente: Extraído del cuestionario de Litwin y Stringer

Entrevista:

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.

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

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

4.4. Población 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).

Laboratorios Brolab C.A. cuenta con una población de treinta y ocho (38) trabajadores en su mayoría de sexo femenino y con una antigüedad de personas que tienen más de 15 años trabajado para la organización en su mayoría, cuenta con muy poco personal con una antigüedad menor a 3 años.

4.5. Procedimiento de la Investigación

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

En primero lugar se realizaron dos (02) entrevistas “reuniones exploratorias” con la Gerente Técnica (Gerente de Calidad) 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.

En segundo lugar se aplicó el instrumento de Clima Organizacional (cuestionario de Litwin y Stringer) en función de las necesidades dirigido a todos los trabajadores de la organización, validado por la Gerencia Técnica de la organización.

Una vez obtenidos los resultados se realizaron las conclusiones y recomendaciones 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 basado en los resultados arrojados en el instrumento aplicado a los trabajadores donde se evidencian las áreas de oportunidad de mejora que tiene la organización.

4.6. Operacionalización de las variables

Tabla 5. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

| Objetivo General | Objetivos Específicos | Dimensión | Definición | Indicador | Nº de Ítem | Ítem | |
|---|--|---|---|---|---|--|--|
| Evaluar el Clima Organizacional que presenta la empresa Laboratorios Brolab, C.A según la percepción de sus empleados y gerentes, basado en el modelo propuesto por Litwin y Stringer en el año 1968 bajo los siguientes aspectos: la estructura, la responsabilidad, la recompensa, el desafío, las relaciones, la cooperación, los estándares, el conflicto y la identidad. | Describir el Clima Organizacional de Laboratorios Brolab, C. A, según las percepciones de los trabajadores y gerentes, basados en el cuestionario propuesto por Litwin y Stringer. | 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 in-estructurado. | Definición de las tareas, obligaciones y políticas | 7 | En esta organización las tareas son lógicamente estructuradas | |
| | | | | | 14 | Conozco claramente la estructura organizacional de esta organización | |
| | | | | | 33 | El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean tomadas en cuenta | |
| | | | | | 41 | Conozco claramente las políticas de esta organización | |
| | | | | Niveles de toma de decisión y burocracia | 23 | En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones | |
| | | | | | 24 | Nuestra directiva muestra interés por las normas, métodos y procedimientos que estén claros y se cumplan | |
| | | | | | 28 | En esta organización a veces no se tiene claro a quien se reporta | |
| | | | | | 42 | Aquí, la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación | |
| | | | | | 47 | Para hacer las cosas en esta organización no se requiere de mucho papeleo | |
| | | | | | 1 | En esta organización las tareas están claramente definidas | |
| | Cumplimiento de las Reglas y Procedimientos | Analizar los resultados del cuestionario de medición del Clima Organizacional y las oportunidades de mejora que puedan existir en la organización para construir un plan de mejora. | 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 | Mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, de resto yo soy responsable por el trabajo realizado |
| | | | | | | 34 | A mis superiores les gusta que haga bien mi trabajo sin tener que estar verificándolos ellos |
| | | | | | Estándares de excelencia | 8 | En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo |
| | | | | | | 29 | En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una cantidad de excusas |
| | | | | | | 51 | La gerencia piensa que todo trabajo se puede mejorar |
| | | | | | Nivel de percepción de acompañamiento por parte de los líderes | 2 | En estas organizaciones existe poca confianza en los juicios individuales y casi todo se verifica dos veces |
| | | | | | | 16 | En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades |
| | | | | | | 25 | La filosofía de la organización enfatiza en que las personas deben resolver los problemas por sí mismos |

Continúa...

| Objetivo General | Objetivos Específicos | Dimensión | Definición | Indicador | Nº de Ítem | Ítem |
|---|---|-------------------|--|--|------------|---|
| Evaluar el Clima Organizacional que presenta la empresa Laboratorios Brolab, C.A según la percepción de sus empleados y gerentes, basado en el modelo propuesto por Litwin y Stringer en el año 1968 bajo los siguientes aspectos: la estructura, la responsabilidad, la recompensa, el desafío, las relaciones, la cooperación, los estándares, el conflicto y la identidad. | Describir el Clima Organizacional de Laboratorios Brolab, C. A, según las percepciones de los trabajadores y gerentes, basados en el cuestionario propuesto por Litwin y Stringer. | 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 | Aquí, las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo |
| | | | | | 35 | Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mayores que las amenazas y críticas |
| | | | | | 53 | En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor empleado ascienda |
| | | | | Gestión del <i>feedback</i> en función del desempeño de los trabajadores | 17 | Cuando cometo un error me sancionan |
| | | | | | 43 | En la organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo |
| | | | | | 48 | En esta organización hay mucha crítica |
| | Identificar el nivel del Clima Organizacional basado en el cuestionario de Litwin y Stringer. | 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 | 18 | En esta organización tenemos que tomar ocasionalmente grandes riesgos, para estar delante de la competencia |
| | | | | | 26 | Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos |
| | | | | | 36 | Aquí, los directivos se arriesgan por una buena idea |
| | | | | | 44 | La filosofía de nuestra directiva es que si hacemos las cosas lentas pero eficientemente, a largo plazo progresaremos |
| | | | | 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 |
| | | | | | 39 | Lo más importante en la organización, es tomar decisiones de la manera más rápida posible |
| | Analizar los resultados del cuestionario de medición del Clima Organizacional y las oportunidades de mejora que puedan existir en la organización para construir un plan de mejora. | 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 | Entre la gente de esta organización permanece una atmósfera amistosa |
| | | | | | 19 | Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones |
| | | | | | 37 | La personas que están en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre si |
| | | | | | 45 | Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización |

Continúa...

| Objetivo General | Objetivos Específicos | Dimensión | Definición | Indicador | Nº de Ítem | Ítem | |
|---|---|---|---|--|--|--|--|
| Evaluar el Clima Organizacional que presenta la empresa Laboratorios Brolab, C.A según la percepción de sus empleados y gerentes, basado en el modelo propuesto por Litwin y Stringer en el año 1968 bajo los siguientes aspectos: la estructura, la responsabilidad, la recompensa, el desafío, las relaciones, la cooperación, los estándares, el conflicto y la identidad. | Describir el Clima Organizacional de Laboratorios Brolab, C. A, según las percepciones de los trabajadores y gerentes, basados en el cuestionario propuesto por Litwin y Stringer. | 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 | 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 | |
| | | | | | 13 | En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses | |
| | | | | | 30 | Las relaciones de la gerencia con los empleados tiende a ser agradable | |
| | Identificar el nivel del Clima Organizacional basado en el cuestionario de Litwin y Stringer. | 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 | En esta organización la gerencia habla acerca de mis aspiraciones dentro de la organización | |
| | | | | | 38 | La gerencia piensa que si las personas están contentas, la productividad marchará bien | |
| | | | | | 50 | La filosofía de nuestra directiva enfatiza el factor humano, como se sienten las personas, etc. | |
| | | | | | 52 | En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal | |
| | | | | | Niveles de desempeño | 9 | En esta organización se exige un rendimiento bastante alto |
| | | | | | | 20 | Me siento orgulloso de mi desempeño |
| | | | | | | 31 | Si me equivoco, las cosas van mal con mi supervisor |
| | Analizar los resultados del cuestionario de medición del Clima Organizacional y las oportunidades de mejora que puedan existir en la organización para construir un plan de mejora. | 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 | La actitud de nuestra gerencia es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable | |
| | | | | | Grado de tolerancia de diversas opiniones | 12 | Siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo con mis jefes |
| | | | | | | 21 | En esta organización se causa una Buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos |
| | | | | | | 40 | La gerencia siempre busca estimular las discusiones abiertas en los individuos |
| 49 | | | | | | Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente uno en el otro | |
| 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 | La gente se siente orgullosa de pertenecer a esta organización | | | |
| | | | Importancia de nivel de lealtad hacia las normas y metas organizacionales | 22 | Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien | | |
| | | | | 32 | Siento que hay poca lealtad por parte del personal hacia la organización | | |

Fuente: Extraído del cuestionario de Litwin y Stringer

CAPÍTULO V

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Posterior a la aplicación y ordenamiento de los datos obtenidos a través del instrumento de medición de Clima Organizacional, se presentan los siguientes resultados. En primer lugar se mostrará la visión general de Clima Organizacional de Laboratorios Brolab, de igual manera se evidenciará 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. En la primera tabla se puede observar:

1. El promedio de la puntuación de la dimensión.
2. Por cada individuo encuestado se obtuvieron los puntos promedios de la dimensión.
3. Los puntos promedios obtenidos por cada ítem de la dimensión.

A su vez en la segunda tabla se presentan los indicadores con sus ítems y la frecuencia de cada pregunta.

En el diagrama de araña se detalla la evaluación resultante del clima. Además se puede apreciar con mayor claridad los ítems que presentan mayor fortaleza y los que se representan como puntos de mejora.

5. ANÁLISIS GENERAL DE DIMENSIONES

A continuación se presenta el análisis general de las dimensiones del clima organizacional la empresa Laboratorios Brolab.

Tabla 6. MÉTODO DE LITWIN Y STRINGER - CLIMA TOTAL POR DIMENSIÓN

| <i>Dimensión</i> | <i>Puntuación</i> |
|--------------------------------|-------------------|
| <i>Estándares de Desempeño</i> | <i>2,2</i> |
| <i>Identidad</i> | <i>2,2</i> |
| <i>Estructura</i> | <i>2,3</i> |
| <i>Responsabilidad</i> | <i>2,4</i> |
| <i>Cooperación</i> | <i>2,5</i> |
| <i>Relaciones</i> | <i>2,5</i> |
| <i>Riesgo</i> | <i>2,6</i> |
| <i>Recompensa</i> | <i>2,6</i> |
| <i>Conflicto</i> | <i>2,6</i> |
| <i>Promedio General</i> | <i>2,2</i> |

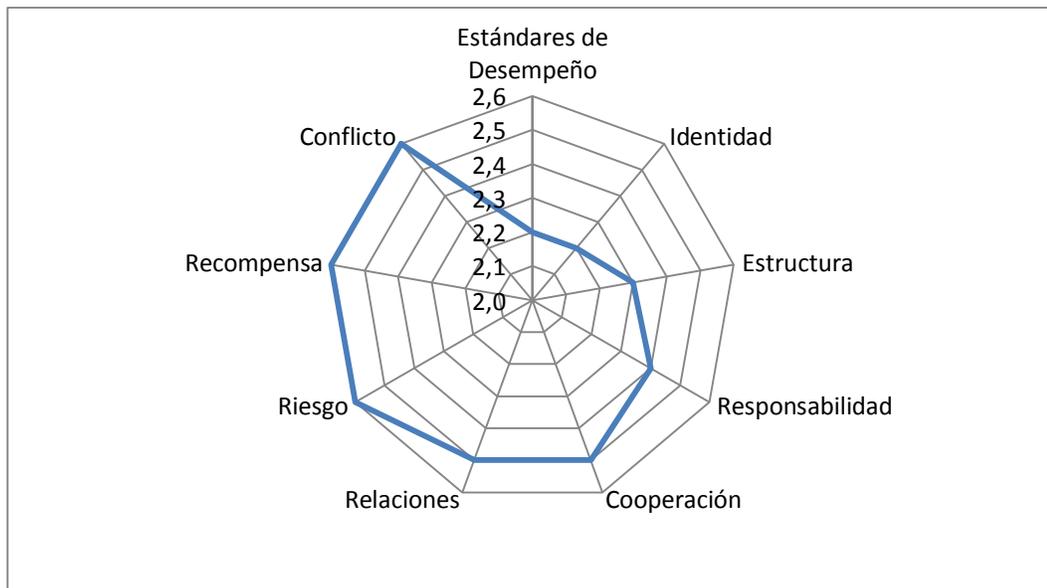


Figura 5. Diagrama de Araña (Clima total por dimensión)

- Las dimensiones que se muestran más débiles en el diagrama son estándares de desempeño e identidad, con una evaluación de 2,2 puntos, lo que las califican como deficientes. En tercer lugar, se encuentra la dimensión de estructura con 2,3 puntos, en cuarto lugar, se encuentra la dimensión responsabilidad con 2,4 puntos, en el quinto lugar hay una igualdad entre cooperación y relaciones con una puntuación de 2,5, finalmente con el mismo puntaje se puede observar las dimensiones de riesgo, recompensa y conflicto con 2,6; todas las anteriores valoradas de igual forma como deficientes.
- Con base en estos resultados hay que destacar que el enfoque de la intervención debe estar sobre las dimensiones: identidad, estándares de desempeño y estructura por ser las de menor fortaleza.
- De igual manera, las demás dimensiones que también se encuentran deficientes, deben ser atendidas más adelante. En un principio se explorarán las dimensiones que se consideran como más críticas para ser trabajadas en una fase inicial en el proceso de intervención.

5.1. DIMENSIÓN ESTRUCTURA

Tabla 7. MÉTODO LITWIN Y STRINGER - DIMENSIÓN ESTRUCTURA

| Dpto | Item 1 | Item 7 | Item 14 | Item 23 | Item 24 | Item 28 | Item 33 | Item 41 | Item 42 | Item 47 | Promedio por sujeto | Percepción de la evaluación |
|--------------------------|--------|--------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------------------|-----------------------------|
| A | 1 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2,3 | Deficiente |
| A | 2 | 1 | 4 | 1 | 2 | 1 | 4 | 1 | 4 | 1 | 2,1 | Deficiente |
| A | 2 | 2 | 3 | 1 | 1 | 1 | 4 | 1 | 4 | 1 | 2 | Deficiente |
| A | 2 | 2 | 3 | 1 | 1 | 3 | 2 | 1 | 4 | 1 | 2 | Deficiente |
| A | 3 | 4 | 1 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2,5 | Deficiente |
| A | 3 | 3 | 2 | 1 | 2 | 4 | 1 | 3 | 2 | 3 | 2,4 | Deficiente |
| A | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2,4 | Deficiente |
| A | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2,2 | Deficiente |
| B | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2,1 | Deficiente |
| B | 3 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2,4 | Deficiente |
| B | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2,3 | Deficiente |
| B | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2,3 | Deficiente |
| B | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 1 | 4 | 1 | 4 | 2,6 | Deficiente |
| B | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2,4 | Deficiente |
| B | 2 | 2 | 3 | 1 | 1 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2,1 | Deficiente |
| B | 1 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2,3 | Deficiente |
| B | 1 | 1 | 4 | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2,1 | Deficiente |
| B | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2,2 | Deficiente |
| C | 1 | 1 | 4 | 2 | 1 | 3 | 2 | 1 | 4 | 1 | 2 | Deficiente |
| C | 1 | 1 | 4 | 1 | 1 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | Deficiente |
| C | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 1 | 4 | 1 | 4 | 1 | 2,6 | Deficiente |
| C | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2,3 | Deficiente |
| C | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2,3 | Deficiente |
| C | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2,7 | Deficiente |
| C | 2 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2,7 | Deficiente |
| C | 1 | 1 | 4 | 1 | 1 | 4 | 1 | 1 | 4 | 1 | 1,9 | Muy deficiente |
| C | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2,6 | Deficiente |
| C | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2,3 | Deficiente |
| C | 1 | 2 | 3 | 1 | 1 | 3 | 2 | 1 | 4 | 1 | 1,9 | Muy deficiente |
| C | 1 | 2 | 3 | 1 | 1 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2,1 | Deficiente |
| C | 2 | 1 | 4 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2,3 | Deficiente |
| C | 2 | 2 | 3 | 1 | 1 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2,1 | Deficiente |
| C | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2,3 | Deficiente |
| Promedio por ítem | 1,9 | 2,0 | 3,0 | 1,9 | 1,8 | 2,8 | 2,2 | 2,0 | 3,0 | 2,0 | 2,3 | |

| Frecuencia por sujeto | |
|-----------------------|-------|
| Deficiente | 93,9% |
| Muy deficiente | 6,1% |

- 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 2,30 categorizada como deficiente.

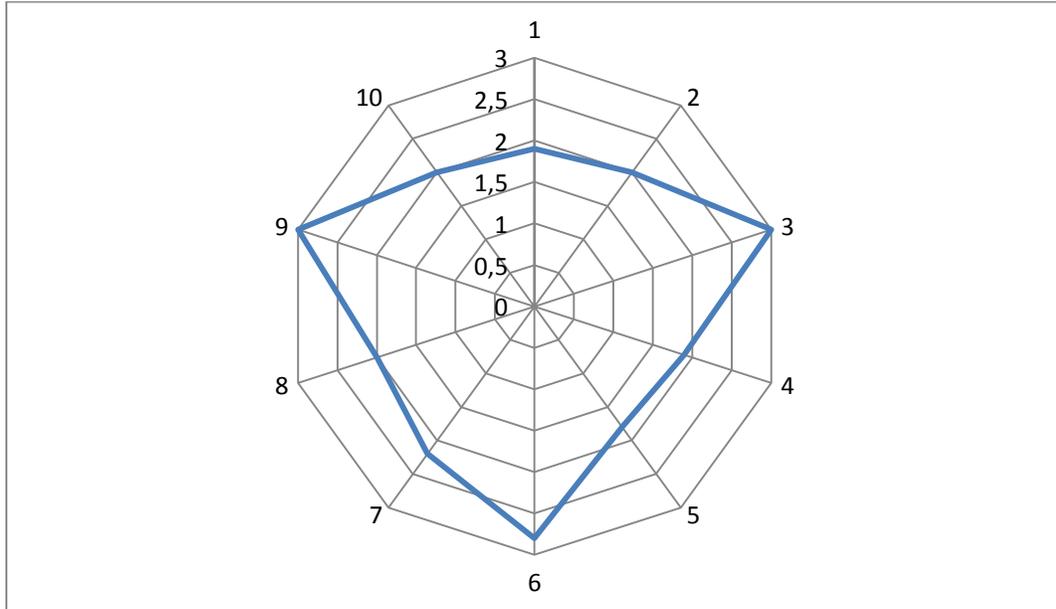


Figura 6. Diagrama de Araña- - Preguntas Dimensión Estructura

- En el grafico anterior se puede visualizar que las preguntas N°24, 23 y 1, fueron valoradas como muy deficientes, obteniendo las siguientes calificaciones 1,8; 1,9 y 1,9 respectivamente. Evidencia el poco interés de los directivos por el cumplimiento las normas, políticas y procedimientos. A su vez denota la falta de definición de las tareas asignadas y la autoridad en la toma de decisiones dentro de la estructura organizacional.
- El restante de las preguntas fueron catalogadas en su mayoría como deficientes, obteniendo puntuaciones que oscilan entre 2 y 2,8. Todas ellas guardan relación con la definición de las tareas y los niveles de la toma de decisión.

Tabla 8. Indicadores, Preguntas distribución de frecuencia de la dimensión Estructura

| | Preguntas | Muy en Desacuerdo | En Desacuerdo | De Acuerdo | Muy de Acuerdo | Percepción de la evaluación |
|----|--|-------------------|---------------|------------|----------------|-----------------------------|
| 1 | En esta organización las tareas están claramente definidas | 0% | 21% | 48% | 30% | 1,9 |
| 7 | En esta organización las tareas son lógicamente estructuradas | 3% | 15% | 64% | 18% | 2 |
| 14 | Conozco claramente la estructura organizacional de esta organización | 18% | 64% | 15% | 3% | 3 |
| 23 | En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones | 9% | 3% | 55% | 33% | 1,9 |
| 24 | Nuestra directiva muestra interés por las normas, métodos y procedimientos que estén claros y se cumplan | 6% | 12% | 42% | 39% | 1,8 |
| 28 | En esta organización a veces no se tiene claro a quien se reporta | 15% | 55% | 21% | 9% | 2,8 |
| 33 | El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean tomadas en cuenta | 14% | 20% | 57% | 8% | 2,2 |
| 41 | Conozco claramente las políticas de esta organización | 3% | 18% | 58% | 21% | 2 |
| 42 | Aquí, la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación | 21% | 58% | 18% | 3% | 3 |
| 47 | Para hacer las cosas en esta organización no se requiere de mucho papeleo | 3% | 18% | 58% | 21% | 2 |

- Ahora bien, de la tabla anterior se puede deducir lo siguiente: con respecto al indicador se tiene claro quien toma las decisiones en la organización. Sin embargo, no existe esa autoridad en los niveles medios. Se conoce quien dirige la cadena de mando, sin embargo el reporte directo se encuentra deficiente.
- Acerca la estructura de la organización, no se encuentra reconocida para los colaboradores que trabajan en ella.

5.2. DIMENSIÓN RESPONSABILIDAD

Tabla 9. MÉTODO LITWIN Y STRINGER - DIMENSIÓN RESPONSABILIDAD

| Dpto | Item 2 | Item 8 | Item 15 | Item 16 | Item 25 | Item 29 | Item 34 | Item 51 | Promedio por sujeto | Percepción de la evaluación |
|--------------------------|--------|--------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------------------|-----------------------------|
| A | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2,8 | Deficiente |
| A | 3 | 3 | 2 | 1 | 3 | 3 | 4 | 2 | 2,6 | Deficiente |
| A | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2,6 | Deficiente |
| A | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 2,6 | Deficiente |
| A | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2,5 | Deficiente |
| A | 2 | 1 | 3 | 4 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2,3 | Deficiente |
| A | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2,4 | Deficiente |
| A | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2,3 | Deficiente |
| B | 2 | 2 | 3 | 1 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2,3 | Deficiente |
| B | 1 | 2 | 3 | 1 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2,5 | Deficiente |
| B | 1 | 2 | 4 | 1 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2,0 | Deficiente |
| B | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2,6 | Deficiente |
| B | 2 | 2 | 3 | 1 | 3 | 1 | 2 | 1 | 1,9 | Muy deficiente |
| B | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1,9 | Muy deficiente |
| B | 2 | 2 | 3 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2,1 | Deficiente |
| B | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2,4 | Deficiente |
| B | 3 | 1 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2,1 | Deficiente |
| B | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2,6 | Deficiente |
| C | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2,1 | Deficiente |
| C | 3 | 1 | 4 | 2 | 4 | 2 | 2 | 1 | 2,4 | Deficiente |
| C | 1 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 1 | 2,6 | Deficiente |
| C | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2,3 | Deficiente |
| C | 4 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2,1 | Deficiente |
| C | 4 | 4 | 4 | 1 | 1 | 1 | 2 | 4 | 2,6 | Deficiente |
| C | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 4 | 2,4 | Deficiente |
| C | 3 | 1 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2,1 | Deficiente |
| C | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2,4 | Deficiente |
| C | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2,6 | Deficiente |
| C | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 1 | 1 | 2,9 | Deficiente |
| C | 3 | 1 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2,1 | Deficiente |
| C | 2 | 2 | 4 | 1 | 4 | 1 | 2 | 4 | 2,5 | Deficiente |
| C | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 1 | 2,6 | Deficiente |
| C | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2,3 | Deficiente |
| Promedio por item | 2,5 | 2,2 | 3,2 | 2,2 | 2,8 | 2,1 | 2,2 | 1,9 | 2,4 | |

| Frecuencia por sujeto | |
|-----------------------|-------|
| Deficiente | 93,9% |
| Muy deficiente | 6,1% |

- La tabla muestra los resultados del cuestionario de Litwin y Stringer la dimensión responsabilidad, la cual está valorada con una puntuación de 2,4

que la califica como deficiente. En el análisis horizontal se aprecia que el 93,9% de los encuestados percibe la organización en términos de responsabilidad como deficiente, mientras que el 6,1% de los encuestados la valora como muy deficiente.

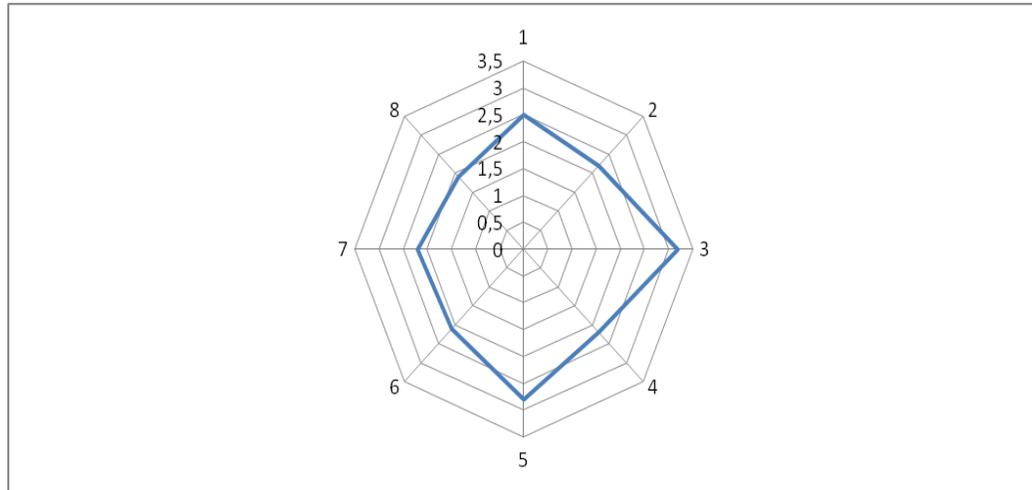


Figura 7. Diagrama de Araña - Preguntas Dimensión Responsabilidad

- Del gráfico anterior se puede visualizar, que la pregunta N° 51, relacionada con la responsabilidad sobre la percepción que tiene gerencia sobre que todo se puede mejorar, fue valorada como muy deficiente, con una puntuación de 1,9.
- La pregunta N° 2, 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 2,5; 2,2; y 2,8 respectivamente. Por otra parte, las preguntas N° 8 y 34 en relación a la toma de iniciativa y trabajo con calidad fueron valoradas como deficientes.

Tabla 10. Indicadores, Preguntas y Distribución de Frecuencia -Dimensión Responsabilidad

| Preguntas | | Muy en Desacuerdo | En Desacuerdo | De Acuerdo | Muy de Acuerdo | Percepción de la Evaluación |
|-----------|--|-------------------|---------------|------------|----------------|-----------------------------|
| 2 | En estas organizaciones existe poca confianza en los juicios individuales y casi todo se verifica dos veces | 12% | 36% | 39% | 12% | 2,5 |
| 8 | En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo | 2% | 27% | 61% | 15% | 2,2 |
| 15 | Mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, de resto yo soy responsable por el trabajo realizado | 29% | 61% | 10% | 0% | 3,2 |
| 16 | En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades | 24% | 20% | 49% | 6% | 2,2 |
| 25 | La filosofía de la organización enfatiza en que las personas deben resolver los problemas por si mismos | 4% | 31% | 61% | 4% | 2,8 |
| 29 | En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una cantidad de excusas | 18% | 37% | 43% | 2% | 2,1 |
| 34 | A mis superiores les gusta que haga bien mi trabajo sin tener que estar verificándolos ellos | 2% | 61% | 37% | 0% | 2,2 |
| 51 | La gerencia piensa que todo trabajo se puede mejorar | 2% | 0% | 65% | 33% | 1,9 |

En 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, se evidencia una puntuación deficiente, sugiere una tendencia por otorgar mayor autonomía con lineamientos claros.
- En relación al ítem N° 34, el 61% de la población se encuentra en desacuerdo, con respecto a que el trabajo debe estar bien hecho para evitar la doble verificación por parte de los supervisores.

En cuanto al sector de “Estándares de Excelencia”, se observa:

- El 43% de la población está de acuerdo en que cuando se comete un error, siempre surgen distintas excusas, por lo que es relevante 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:

- La población coincide en que existe una baja credibilidad en los juicios individuales, derivado a que los individuos no son capaces de asumir responsabilidades y eso representa un 49%.
- Este análisis indica que el enfoque de la organización en relación a la dimensión responsabilidad debe estar orientado a mejorar los estándares de excelencia, a su vez comunicar los procesos de forma clara, y así poder ofrecer un mayor grado de autonomía a los colaboradores con la finalidad de reforzar el compromiso, la responsabilidad y obligaciones.

5.3. DIMENSIÓN RECOMPENSA

Tabla 11. MÉTODO LITWIN Y STRINGER - DIMENSIÓN RECOMPENSA

| Dpto | Item 3 | Item 17 | Item 35 | Item 43 | Item 48 | Item 53 | Promedio por sujeto | Percepción de la evaluación |
|--------------------------|--------|---------|---------|---------|---------|---------|---------------------|-----------------------------|
| A | 4 | 3 | 4 | 1 | 4 | 4 | 3,3 | Regular |
| A | 4 | 2 | 4 | 1 | 2 | 4 | 2,8 | Deficiente |
| A | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2,8 | Deficiente |
| A | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3,0 | Regular |
| A | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3,5 | Regular |
| A | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3,3 | Regular |
| A | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3,0 | Regular |
| A | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2,2 | Deficiente |
| B | 1 | 3 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1,7 | Muy deficiente |
| B | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2,7 | Deficiente |
| B | 2 | 3 | 4 | 4 | 1 | 2 | 2,7 | Deficiente |
| B | 1 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2,2 | Deficiente |
| B | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4,0 | Muy bueno |
| B | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2,5 | Deficiente |
| B | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3,0 | Regular |
| B | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | 2,8 | Deficiente |
| B | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 4 | 1,8 | Muy deficiente |
| B | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2,7 | Deficiente |
| C | 3 | 2 | 4 | 2 | 2 | 1 | 2,3 | Deficiente |
| C | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1,8 | Muy deficiente |
| C | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 1 | 2,7 | Deficiente |
| C | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2,5 | Deficiente |
| C | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1,8 | Muy deficiente |
| C | 4 | 1 | 4 | 1 | 1 | 4 | 2,5 | Deficiente |
| C | 3 | 1 | 4 | 1 | 1 | 4 | 2,3 | Deficiente |
| C | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1,7 | Muy deficiente |
| C | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2,7 | Deficiente |
| C | 2 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2,8 | Deficiente |
| C | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2,8 | Deficiente |
| C | 2 | 3 | 1 | 2 | 4 | 4 | 2,7 | Deficiente |
| C | 3 | 2 | 3 | 1 | 4 | 4 | 2,8 | Deficiente |
| C | 2 | 3 | 4 | 2 | 3 | 2 | 2,7 | Deficiente |
| C | 2 | 2 | 4 | 1 | 1 | 2 | 2 | Deficiente |
| Promedio por ítem | 2,6 | 2,5 | 2,9 | 2,3 | 2,7 | 2,9 | 2,7 | |

| Frecuencia por sujeto | |
|-----------------------|-------|
| Muy deficiente | 15,2% |
| Deficiente | 63,6% |
| Regular | 18,2% |
| Muy bueno | 3,0% |

- En la dimensión recompensa, al observar el análisis horizontal de la tabla, cabe resaltar que obtuvo un promedio de 2,7 puntos en la escala. El 63,6% la valora como muy deficiente, mientras que sólo el 18,2% la percibe como regular.
- En el análisis vertical de los seis ítems, el 100% fue valorado como deficiente. A continuación el detalle en el diagrama de araña:

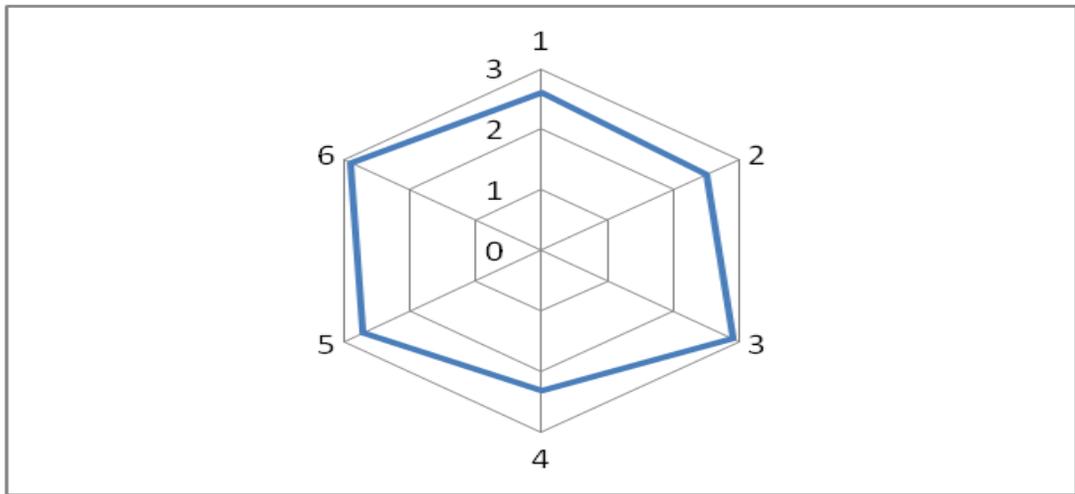


Figura 8. Diagrama de Araña – Preguntas Dimensión Recompensa

- En el análisis anterior se puede evidenciar como las preguntas N° 3, 17 y 43, obtuvieron una puntuación categorizada como deficiente, esta variable está relacionada con la recompensa o reconocimiento sobre el desempeño, así como a las sanciones derivadas por errores cometidos.
- De igual forma los ítems N° 35, 48 y 53 nuevamente se inclinan hacia la escala deficiente, obtuvieron una puntuación mayor a 2,5; se encuentran cercanos a la banda regular, pero estas preguntas reflejan la inclinación hacia las recompensas, las críticas constructivas y la optimización del sistema de

promoción. Por lo tanto la organización debe enfocar sus esfuerzos en mejorar la percepción sobre esta dimensión en su totalidad.

Tabla 12. Indicadores, Preguntas y Distribución de Frecuencia – Dimensión Recompensa

| | Preguntas | Muy en Desacuerdo | En Desacuerdo | De Acuerdo | Muy de Acuerdo | Pecepción de la evaluación |
|----|--|-------------------|---------------|------------|----------------|----------------------------|
| 3 | Aquí, las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo | 18% | 36% | 30% | 15% | 2,6 |
| 17 | Cuando cometo un error me sancionan | 9% | 33% | 52% | 6% | 2,5 |
| 35 | Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mayores que las amenazas y criticas | 33% | 33% | 24% | 9% | 2,9 |
| 43 | En la organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo | 15% | 18% | 42% | 24% | 2,3 |
| 48 | En esta organización hay mucha critica | 18% | 42% | 24% | 15% | 2,7 |
| 53 | En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor empleado ascienda | 33% | 27% | 30% | 9% | 2,9 |

- En el análisis se aprecia que la mayoría de los encuestados piensan que en la organización cuando se comete un error los sancionan, un 52% se encuentra de acuerdo, frente a un 33% que está de acuerdo.
- El 42% de los colaboradores considera que no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.
- Al detallar los resultados se sugiere que la dimensión recompensa debería ser objeto de profunda revisión con la finalidad de mejorar la percepción los colaboradores con referente a esta variable.

5.4. DIMENSIÓN RIESGO

Tabla 13. MÉTODO DE LITWIN Y STRINGER - DIMENSIÓN RIESGO

| Dpto | Item 4 | Item 18 | Item 26 | Item 36 | Item 39 | Item 44 | Promedio por sujeto | Percepción de la evaluación |
|--------------------------|--------|---------|---------|---------|---------|---------|---------------------|-----------------------------|
| A | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3,4 | Regular |
| A | 3 | 2 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3,2 | Regular |
| A | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2,8 | Deficiente |
| A | 2 | 2 | 1 | 3 | 3 | 4 | 2,8 | Deficiente |
| A | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 4 | 3 | Regular |
| A | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | Regular |
| A | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2,8 | Deficiente |
| A | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2,2 | Deficiente |
| B | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2,4 | Deficiente |
| B | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2,4 | Deficiente |
| B | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3,6 | Regular |
| B | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2,2 | Deficiente |
| B | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3,2 | Regular |
| B | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2,4 | Deficiente |
| B | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2,4 | Deficiente |
| B | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2,8 | Deficiente |
| B | 1 | 1 | 3 | 2 | 4 | 2 | 2 | Deficiente |
| B | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | Regular |
| C | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2,4 | Deficiente |
| C | 1 | 2 | 3 | 1 | 4 | 2 | 2 | Deficiente |
| C | 3 | 3 | 1 | 4 | 4 | 4 | 3,6 | Regular |
| C | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2,2 | Deficiente |
| C | 1 | 4 | 2 | 1 | 4 | 2 | 2,4 | Deficiente |
| C | 4 | 3 | 4 | 4 | 1 | 4 | 3,2 | Regular |
| C | 2 | 1 | 2 | 4 | 1 | 2 | 2 | Deficiente |
| C | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2,4 | Deficiente |
| C | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2,8 | Deficiente |
| C | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2,8 | Deficiente |
| C | 1 | 2 | 1 | 3 | 3 | 2 | 2,2 | Deficiente |
| C | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2,2 | Deficiente |
| C | 3 | 1 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2,2 | Deficiente |
| C | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2,4 | Deficiente |
| C | 2 | 3 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | Deficiente |
| Promedio por item | 2,4 | 2,4 | 2,4 | 2,7 | 2,8 | 2,8 | 2,6 | |

| Frecuencia por sujeto | |
|-----------------------|-------|
| Deficiente | 72,7% |
| Regular | 27,3% |

- 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.

- En el análisis horizontal se aprecia que el 72,7% pondera a la organización como deficiente, mientras que el 27,3% la valora como regular.
- Los ítems N° 26,36 y 39 se encuentran valorados como deficientes con una puntuación promedio de 2,6, mientras que los ítems N° 4 y 44 fueron ponderados como la menor y la mayor de las puntuaciones respectivamente.

Este análisis es presentado a continuación mediante el siguiente diagrama de araña:

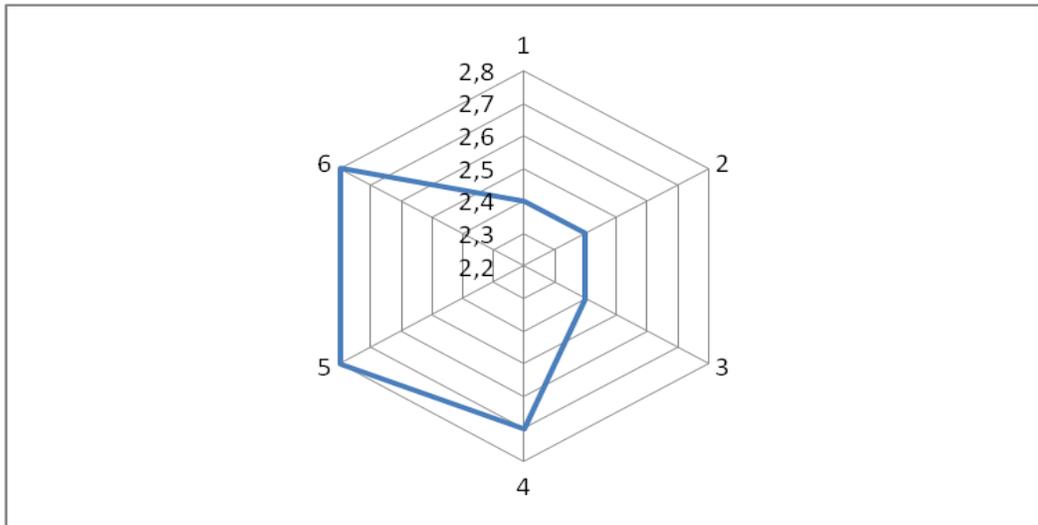


Figura 9. Diagrama de Araña – Preguntas Dimensión Riesgo

- Los ítems N° 26 y 36 con una puntuación menor entre 2,4 y 2,7 respectivamente, hacen referencia a que en la organización no se han tomado los riesgos en los momentos oportunos ni se atreven a realizar 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 deficientes, hacen referencia a que la filosofía de la organización apunta a tomar decisiones pausadas.

Tabla 14. Indicadores, Preguntas y Distribución de Frecuencia - Dimensión de Riesgo

| | Preguntas | Muy en Desacuerdo | En Desacuerdo | De Acuerdo | Muy de Acuerdo | Percepción de la evaluación |
|----|---|-------------------|---------------|------------|----------------|-----------------------------|
| 4 | La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad | 9% | 33% | 45% | 12% | 2,4 |
| 18 | En esta organización tenemos que tomar ocasionalmente grandes riesgos, para estar delante de la competencia | 6% | 39% | 45% | 9% | 2,4 |
| 26 | Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos | 9% | 30% | 52% | 9% | 2,4 |
| 36 | Aquí, los directivos se arriesgan por una buena idea | 18% | 36% | 39% | 6% | 2,7 |
| 39 | Lo más importante en la organización, es tomar decisiones de la manera más rápida posible | 21% | 52% | 18% | 9% | 2,8 |
| 44 | La filosofía de nuestra directiva es que si hacemos las cosas lentas pero eficientemente, a largo plazo progresaremos más | 24% | 27% | 48% | 0% | 2,8 |

De la tabla anterior, se puede inducir que de la dimensión “Grado de relación entre el sentimiento que posee la institución sobre los desafíos”, refiere que el 45% de la organización debe tomar grandes riesgos para tener competitividad.

- El 52% afirma que la organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos.
- El 39% afirma que los directivos no se arriesgan por una iniciativa.

En cuanto a la dimensión “Gestión de toma de decisiones con asertividad”:

- El 52% de los encuestados opina que la organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos.

5.5. DIMENSIÓN RELACIONES

Tabla 15. MÉTODO LITWIN Y STRINGER - DIMENSIÓN RELACIONES

| Dpto | Item 5 | Item 19 | Item 37 | Item 45 | Promedio por sujeto | Percepción de la evaluación |
|--------------------------|--------|---------|---------|---------|---------------------|-----------------------------|
| A | 4 | 4 | 3 | 2 | 3,3 | Regular |
| A | 2 | 1 | 1 | 4 | 2,0 | Deficiente |
| A | 2 | 3 | 3 | 3 | 2,8 | Deficiente |
| A | 3 | 3 | 2 | 3 | 2,8 | Deficiente |
| A | 4 | 4 | 3 | 4 | 3,8 | Regular |
| A | 3 | 2 | 1 | 2 | 2,0 | Deficiente |
| A | 2 | 3 | 2 | 2 | 2,3 | Deficiente |
| A | 2 | 2 | 2 | 2 | 2,0 | Deficiente |
| B | 2 | 2 | 2 | 3 | 2,3 | Deficiente |
| B | 2 | 4 | 2 | 3 | 2,8 | Deficiente |
| B | 2 | 2 | 4 | 1 | 2,3 | Deficiente |
| B | 1 | 2 | 2 | 2 | 1,8 | Muy deficiente |
| B | 4 | 4 | 2 | 3 | 3,3 | Regular |
| B | 2 | 2 | 3 | 2 | 2,3 | Deficiente |
| B | 1 | 1 | 2 | 2 | 1,5 | Deficiente |
| B | 2 | 3 | 2 | 3 | 2,5 | Deficiente |
| B | 1 | 1 | 2 | 3 | 1,8 | Muy deficiente |
| B | 4 | 4 | 2 | 2 | 3,0 | Regular |
| C | 3 | 2 | 2 | 3 | 2,5 | Deficiente |
| C | 1 | 2 | 2 | 3 | 2,0 | Deficiente |
| C | 3 | 2 | 4 | 4 | 3,3 | Regular |
| C | 3 | 3 | 3 | 3 | 3,0 | Regular |
| C | 2 | 1 | 2 | 2 | 1,8 | Muy deficiente |
| C | 4 | 4 | 1 | 3 | 3,0 | Regular |
| C | 4 | 4 | 1 | 1 | 2,5 | Deficiente |
| C | 2 | 2 | 2 | 3 | 2,3 | Deficiente |
| C | 3 | 3 | 2 | 3 | 2,8 | Deficiente |
| C | 2 | 3 | 3 | 2 | 2,5 | Deficiente |
| C | 2 | 3 | 2 | 2 | 2,3 | Deficiente |
| C | 3 | 3 | 3 | 3 | 3,0 | Regular |
| C | 4 | 4 | 1 | 1 | 2,5 | Deficiente |
| C | 2 | 2 | 3 | 3 | 2,5 | Deficiente |
| C | 2 | 2 | 2 | 1 | 1,8 | Muy deficiente |
| Promedio por item | 2,5 | 2,6 | 2,2 | 2,5 | 2,5 | |

| Frecuencia por sujeto | |
|-----------------------|-------|
| Muy deficiente | 12,1% |
| Deficiente | 63,6% |
| Regular | 24,2% |

- Esta dimensión está valorada con una puntuación de 63,6% que la califica como deficiente. Se aprecia que el 24,2% la percibe como regular y sólo el 12,1% como muy deficiente.
- Las preguntas obtuvieron respuestas muy similares estando de acuerdo en las respuestas obtenidas.

Se observa el detalle de los resultados por ítem a través del diagrama de araña:

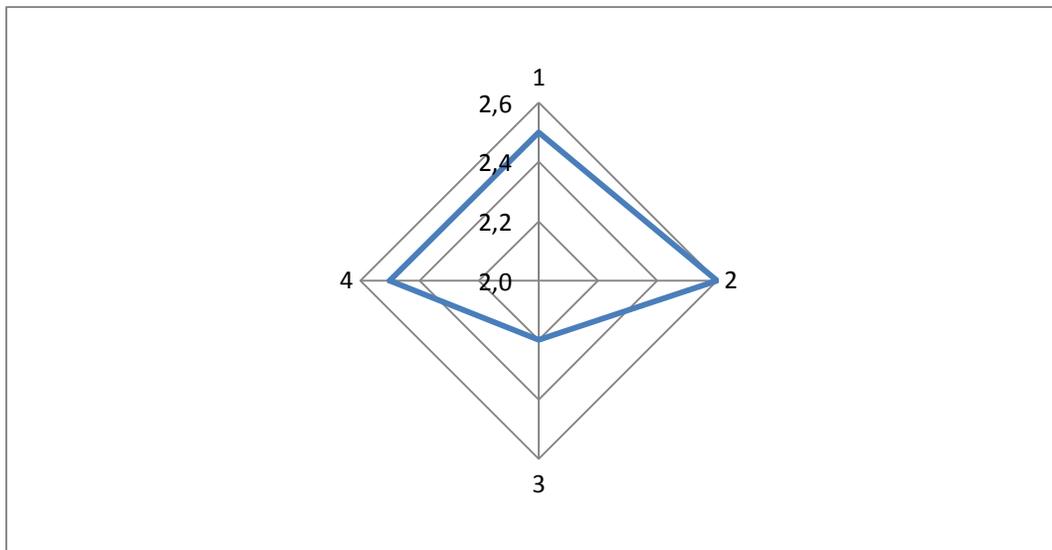


Figura 10. Diagrama de araña– Preguntas dimensión relaciones

- Se puede observar con claridad en el grafico que la pregunta más débil es la N° 37 que se refiere a que las personas son frías y reservadas; la misma obtuvo 2,2 puntos, lo cual requiere aspectos a mejorar.
- La pregunta 19 obtuvo la puntuación más alta con 2,6 aun estando en el rango de deficiente; las personas consideran que el clima de trabajo es agradable y sin tensiones.

Tabla 16. Indicadores, Preguntas y Distribución De Frecuencia - Dimensión Relaciones

| Preguntas | | Muy en Desacuerdo | En Desacuerdo | De Acuerdo | Muy de Acuerdo | Percepción de la evaluación |
|-----------|--|-------------------|---------------|------------|----------------|-----------------------------|
| 5 | Entre la gente de esta organización permanece una atmosfera amistosa | 21% | 21% | 45% | 12% | 2,5 |
| 19 | Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones | 24% | 27% | 36% | 12% | 2,6 |
| 37 | La personas que están en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre si | 6% | 24% | 55% | 15% | 2,2 |
| 45 | Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización | 9% | 45% | 33% | 12% | 2,5 |

- Al observar los resultados, la tendencia muestra a estar de acuerdo con el manejo de las relaciones dentro de la organización, sólo un punto a mejorar sería estrechar los lazos entre los colaboradores ya que la tendencia es a ser fríos y reservados.

5.6. DIMENSIÓN COOPERACIÓN

Tabla 17. MÉTODO LITWIN Y STRINGER - DIMENSIÓN COOPERACIÓN

| Dpto | Item 10 | Item 11 | Item 13 | Item 30 | Item 34 | Promedio por sujeto | Percepción de la evaluación |
|--------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------------------|-----------------------------|
| A | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3,4 | Regular |
| A | 1 | 1 | 4 | 4 | 4 | 2,8 | Deficiente |
| A | 4 | 1 | 4 | 3 | 3 | 3 | Regular |
| A | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3,2 | Regular |
| A | 2 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2,6 | Deficiente |
| A | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2,4 | Deficiente |
| A | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2,4 | Deficiente |
| A | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | Deficiente |
| B | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2,4 | Deficiente |
| B | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2,2 | Deficiente |
| B | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2,2 | Deficiente |
| B | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2,4 | Deficiente |
| B | 2 | 3 | 3 | 4 | 2 | 2,8 | Deficiente |
| B | 2 | 1 | 3 | 3 | 2 | 2,2 | Deficiente |
| B | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | Deficiente |
| B | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2,4 | Deficiente |
| B | 3 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1,8 | Muy deficiente |
| B | 4 | 1 | 4 | 4 | 2 | 3 | Regular |
| C | 2 | 2 | 3 | 1 | 1 | 1,8 | Muy deficiente |
| C | 2 | 1 | 3 | 1 | 2 | 1,8 | Muy deficiente |
| C | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3,6 | Regular |
| C | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2,2 | Deficiente |
| C | 3 | 2 | 3 | 1 | 1 | 2 | Deficiente |
| C | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3,6 | Regular |
| C | 3 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2,6 | Deficiente |
| C | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1,6 | Muy deficiente |
| C | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2,4 | Deficiente |
| C | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2,4 | Deficiente |
| C | 3 | 1 | 4 | 2 | 1 | 2,2 | Deficiente |
| C | 1 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2,2 | Deficiente |
| C | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3,4 | Regular |
| C | 3 | 1 | 3 | 1 | 3 | 2,2 | Deficiente |
| C | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2,4 | Deficiente |
| Promedio por ítem | 2,6 | 1,9 | 3,1 | 2,6 | 2,2 | 2,5 | |

| Frecuencia por sujeto | |
|-----------------------|-------|
| Muy deficiente | 12,1% |
| Deficiente | 21,2% |
| Regular | 66,7% |

- La tabla presentada arriba muestra los resultados para la dimensión cooperación. Esta es valorada con una puntuación de 2,5 que la califica como deficiente. En el análisis horizontal de la tabla anterior, vista en términos de percepción 66,7% de la población la califica como regular.
- 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:

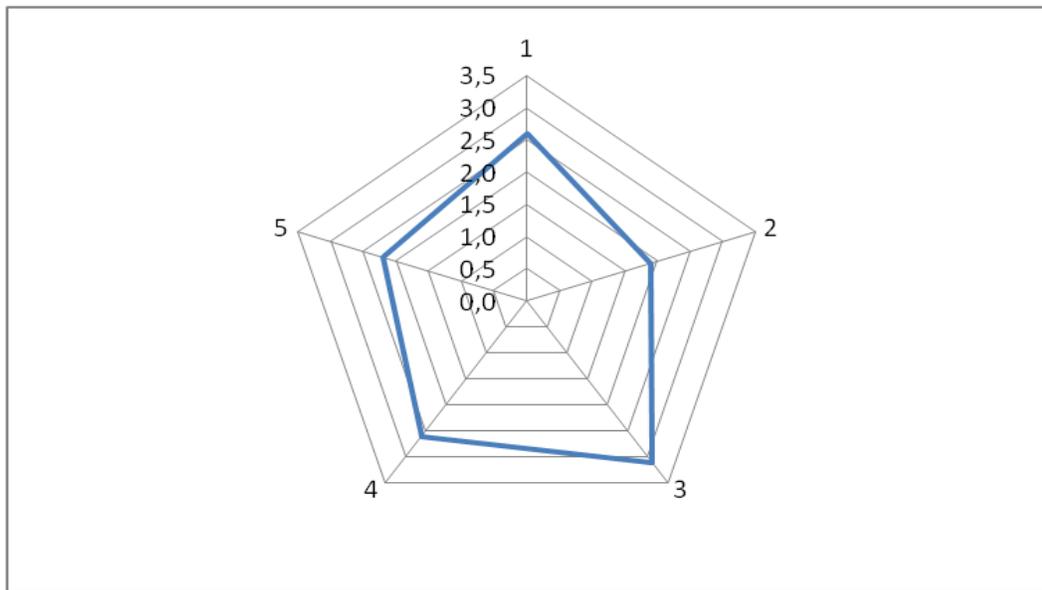


Figura 11. Diagrama de Araña - Preguntas Dimensión Cooperación

- Se puede apreciar en el grafico que la pregunta más débil es la N° 11 con 1,9 puntos, la cual mide la solidaridad. Por el contrario la pregunta con mayor fortaleza es la N° 13 con una puntuación de 3,1, hace mención a la cooperación entre todos sin prevalecer los propios intereses.

Tabla 18. Indicadores, Preguntas y Distribución de Frecuencia - Dimensión Cooperación

| Preguntas | | Muy en Desacuerdo | En Desacuerdo | De Acuerdo | Muy de Acuerdo | Percepción de la evaluación |
|-----------|--|-------------------|---------------|------------|----------------|-----------------------------|
| 10 | Aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen rendimiento | 15% | 36% | 42% | 6% | 2,6 |
| 11 | Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil | 6% | 9% | 55% | 30% | 1,9 |
| 13 | En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses | 33% | 42% | 21% | 3% | 3,1 |
| 30 | Las relaciones de la gerencia con los empleados tiende a ser agradable | 27% | 24% | 33% | 15% | 2,6 |
| 34 | A mis superiores les gusta que haga bien mi trabajo sin tener que estar verificándolos ellos | 9% | 9% | 70% | 12% | 2,2 |

De la tabla anterior, se puede indicar lo siguiente sobre la dimensión cooperación:

- La tendencia a aumentar al hacer referencia al ítem N° 34, con respecto a la relación entre supervisores y subordinados.
- Con respecto al ítem N° 11, el 55% está de acuerdo del apoyo por parte del supervisor cuando el trabajador se encuentra en una situación difícil.
- El 42% con respecto al ítem N° 10, opina en que es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen rendimiento.
- El 42% de los encuestados no están de acuerdo en que cada cual tiende a satisfacer sus propios intereses, tal cual se muestra en el enunciado del ítem N° 13.

5.7. DIMENSIÓN ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO

Tabla 19. MÉTODO DE LITWIN Y STRINGER - DIMENSIÓN ESTANDARES DE DESEMPEÑO

| Dpto | Item 9 | Item 20 | Item 27 | Item 31 | Item 38 | Item 50 | Item 52 | Promedio por sujeto | Percepción de la evaluación |
|--------------------------|--------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------------------|-----------------------------|
| A | 3 | 2 | 4 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2,1 | Deficiente |
| A | 1 | 1 | 3 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1,4 | Muy deficiente |
| A | 2 | 2 | 4 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2,3 | Deficiente |
| A | 2 | 1 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2,3 | Deficiente |
| A | 2 | 1 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2,0 | Deficiente |
| A | 3 | 1 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2,3 | Deficiente |
| A | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2,6 | Deficiente |
| A | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2,3 | Deficiente |
| B | 1 | 1 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2,3 | Deficiente |
| B | 3 | 2 | 4 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2,7 | Deficiente |
| B | 3 | 1 | 4 | 2 | 4 | 3 | 3 | 2,9 | Deficiente |
| B | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2,6 | Deficiente |
| B | 1 | 1 | 4 | 3 | 1 | 1 | 4 | 2,1 | Deficiente |
| B | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2,1 | Deficiente |
| B | 1 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2,3 | Deficiente |
| B | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2,0 | Deficiente |
| B | 1 | 1 | 2 | 2 | 4 | 4 | 1 | 2,1 | Deficiente |
| B | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2,3 | Deficiente |
| C | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2,0 | Deficiente |
| C | 1 | 1 | 3 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2,4 | Deficiente |
| C | 3 | 1 | 3 | 3 | 2 | 1 | 4 | 2,4 | Deficiente |
| C | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2,6 | Deficiente |
| C | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2,0 | Deficiente |
| C | 1 | 4 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1,9 | Muy deficiente |
| C | 2 | 1 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1,6 | Muy deficiente |
| C | 2 | 1 | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 | 2,4 | Deficiente |
| C | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2,3 | Deficiente |
| C | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2,6 | Deficiente |
| C | 1 | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2,6 | Deficiente |
| C | 1 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1,9 | Muy deficiente |
| C | 1 | 1 | 4 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1,6 | Muy deficiente |
| C | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2,4 | Deficiente |
| C | 4 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2,7 | Deficiente |
| Promedio por item | 1,9 | 1,5 | 3,1 | 2,2 | 2,3 | 2,2 | 2,5 | 2,2 | |

| Frecuencia por sujeto | |
|-----------------------|-------|
| Muy deficiente | 15,2% |
| Deficiente | 84,8% |

- La dimensión estándares de desempeño es valorada con una puntuación de 2,3 que la califica como deficiente y siendo la variable de menor puntaje dentro del estudio. En el análisis por individuo se aprecia que predomina la misma valoración deficiente con el 84,8% de los encuestados, mientras que el 15,2% de los encuestados la define como muy deficiente.
- En el análisis vertical se observó que dos áreas, fueron calificadas como muy deficientes correspondientes a los ítems N° 9 y 20. Y solo la pregunta 27 puntuó como regular. El resto de los ítems obtuvieron una calificación deficiente.

A continuación se presenta el detalle de los resultados por ítem a través del diagrama de araña:

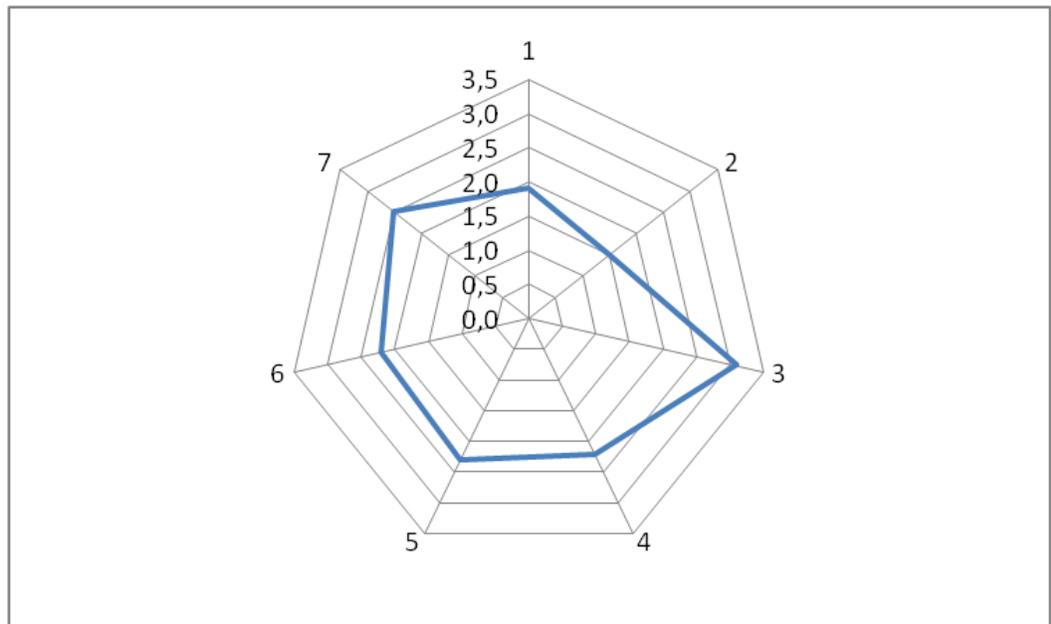


Figura 12. Diagrama de Araña - Preguntas Dimensión Estándares De Desempeño

- En el gráfico anterior se observa que los ítems N° 9 y 20 fueron los ponderados con menor puntuación, obteniendo 1,9 y 1,5 respectivamente, estas preguntas hacen referencia al rendimiento y satisfacción por el trabajo realizado.
- Los ítems N° 31, 38, 50 y 52 fueron ponderados como deficientes cercanos, estos hacen referencia al rendimiento exigido por la organización, al bienestar de los colaboradores y su influencia en la productividad.
- Y por último la pregunta N° 27, en relación al poco acercamiento de la gerencia sobre las aspiraciones de sus trabajadores obteniendo un 60% entre desacuerdo y muy en desacuerdo.

En el análisis de frecuencia se obtuvo el siguiente resultado:

Tabla 20. Indicadores, Preguntas y Distribución de Frecuencia - Dimensión Estándares de Desempeño

| | Preguntas | Muy en Desacuerdo | En Desacuerdo | De Acuerdo | Muy de Acuerdo | Precepción de la Evaluación |
|----|--|----------------------|------------------|---------------|-------------------|-----------------------------------|
| 9 | En esta organización se exige un rendimiento bastante alto | 3% | 15% | 48% | 33% | 1,9 |
| 20 | Me siento orgulloso de mi desempeño | 3% | 3% | 36% | 58% | 1,5 |
| 27 | En esta organización la gerencia habla acerca de mis aspiraciones dentro de la organización | 30% | 30% | 21% | 0% | 3,1 |
| 31 | Si me equivoco, las cosas van mal con mi supervisor | 3% | 30% | 52% | 15% | 2,2 |
| 38 | La gerencia piensa que si las personas están contentas, la productividad marchará bien | 12% | 27% | 39% | 21% | 2,3 |
| 50 | La filosofía de nuestra directiva enfatiza el factor humano, como se sienten las personas, etc. | 6% | 30% | 45% | 18% | 2,2 |
| 52 | En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal | 6% | 52% | 24% | 18% | 2,5 |

- El área débil del indicador “Niveles de Desempeño” es el ítem N° 31, ya que está de acuerdo en su mayoría en que si el colaborador se equivoca, las cosas irán mal con su supervisor, lo cual guarda relación con el ítem N° 9 se percibe en 48% los trabajadores están de acuerdo en que los niveles de exigencia son bastante altos.
- Las áreas a mejorar de esta dimensión son prestar mayor interés a las aspiraciones de los colaboradores, realizar un mayor acompañamiento por parte de los supervisores y ser más tolerantes ante el error, focalizando el bienestar del factor humano.

5.8. DIMENSIÓN CONFLICTO

Tabla 21. MÉTODO DE LITWIN Y STRINGER - DIMENSIÓN CONFLICTO

| Dpto | Item 12 | Item 21 | Item 40 | Item 46 | Item 49 | Promedio por sujeto | Percepción de la evaluación |
|--------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------------------|-----------------------------|
| A | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3,6 | Regular |
| A | 1 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2,4 | Deficiente |
| A | 3 | 2 | 4 | 2 | 3 | 2,8 | Deficiente |
| A | 2 | 4 | 4 | 1 | 3 | 2,8 | Deficiente |
| A | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2,8 | Deficiente |
| A | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3,2 | Deficiente |
| A | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 2,8 | Deficiente |
| A | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2,2 | Deficiente |
| B | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2,2 | Deficiente |
| B | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2,6 | Deficiente |
| B | 2 | 1 | 2 | 3 | 1 | 1,8 | Deficiente |
| B | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2,6 | Deficiente |
| B | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3,4 | Regular |
| B | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | Deficiente |
| B | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2,6 | Deficiente |
| B | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2,8 | Deficiente |
| B | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2,4 | Deficiente |
| B | 4 | 4 | 3 | 1 | 4 | 3,2 | Deficiente |
| C | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2,8 | Deficiente |
| C | 3 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2,8 | Deficiente |
| C | 2 | 4 | 4 | 1 | 4 | 3 | Regular |
| C | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | Regular |
| C | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2,4 | Deficiente |
| C | 4 | 1 | 4 | 1 | 1 | 2,2 | Deficiente |
| C | 2 | 4 | 4 | 1 | 1 | 2,4 | Deficiente |
| C | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1,8 | Muy deficiente |
| C | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2,8 | Deficiente |
| C | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2,8 | Deficiente |
| C | 1 | 4 | 2 | 2 | 3 | 2,4 | Deficiente |
| C | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2,4 | Deficiente |
| C | 2 | 2 | 3 | 1 | 4 | 2,4 | Deficiente |
| C | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2,6 | Deficiente |
| C | 2 | 3 | 2 | 1 | 3 | 2,2 | Deficiente |
| Promedio por item | 2,6 | 2,8 | 2,9 | 2,0 | 2,7 | 2,6 | |

| Frecuencia por sujeto | |
|-----------------------|-------|
| Muy deficiente | 3,0% |
| Deficiente | 84,8% |
| Regular | 12,1% |

- Esta dimensión es valorada con una puntuación de 2,6 que la califica como deficiente. En el análisis horizontal de la tabla se aprecia que el 84,8% de los encuestados la cataloga como deficiente mientras que el 12,1% como regular y solo un 3% como muy deficiente.
- 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:

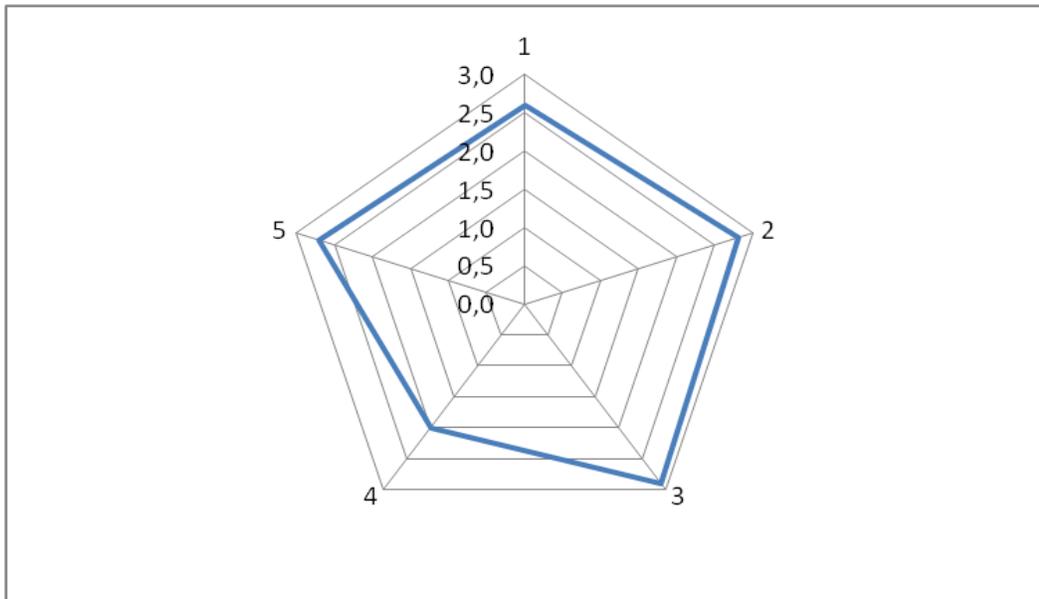


Figura 13. Diagrama de Araña - Preguntas Dimensión Conflicto

- En el grafico sea aprecia que el ítem con una puntuación más baja fue el N° 46 obteniendo 2,0, cercano a la banda de muy deficiente. Este ítem se refiere a la actitud de la gerencia de mantener el conflicto entre unidades o departamentos considerándolo saludable. Luego se encuentra el ítem N° 12 también valorado como deficiente, donde el trabajador considera que puede decir lo que piensa.

- Los ítems N° 21, 40 y 49, obtuvieron una puntuación de 2,8; 2,9 y 2,7 respectivamente, siendo clasificados como deficientes muy cercanos a regulares. Estos ítems mencionan la importancia de las discusiones abiertas, la confianza y apertura para exponer los distintos puntos de vista.

Tabla 22. Indicadores, Preguntas y Distribución de Frecuencia - Dimensión Conflicto

| Preguntas | | Muy en Desacuerdo | En Desacuerdo | De Acuerdo | Muy de Acuerdo | Percepción de la evaluación |
|-----------|--|----------------------|------------------|---------------|-------------------|-----------------------------------|
| 12 | Siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo con mis jefes | 12% | 39% | 42% | 6% | 2,6 |
| 21 | En esta organización se causa una Buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos | 24% | 42% | 27% | 6% | 2,8 |
| 40 | La gerencia siempre busca estimular las discusiones abiertas en los individuos | 24% | 42% | 33% | 0% | 2,9 |
| 46 | La actitud de nuestra gerencia es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable | 0% | 30% | 42% | 27% | 2,0 |
| 49 | Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente uno en el otro | 15% | 48% | 27% | 9% | 2,7 |

- Con respecto a la dimensión “Grado de tolerancia de diversas opiniones”, ítem N° 12, el 42% opinó que 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 42% de la población concuerda en que no está de acuerdo que para causar una mejor impresión se deban mantener callados para evitar desacuerdos.

5.9. DIMENSIÓN IDENTIDAD

Tabla 23. MÉTODO DE LITWIN Y STRINGER - DIMENSIÓN IDENTIDAD

| Dpto | Item 6 | Item 22 | Item 32 | Promedio por sujeto | Percepción de la evaluación |
|--------------------------|--------|---------|---------|---------------------|-----------------------------|
| A | 3 | 3 | 2 | 2,7 | Deficiente |
| A | 2 | 1 | 4 | 2,3 | Deficiente |
| A | 1 | 2 | 2 | 1,7 | Muy deficiente |
| A | 2 | 1 | 4 | 2,3 | Deficiente |
| A | 2 | 3 | 2 | 2,3 | Deficiente |
| A | 1 | 2 | 4 | 2,3 | Deficiente |
| A | 2 | 2 | 3 | 2,3 | Deficiente |
| A | 2 | 2 | 3 | 2,3 | Deficiente |
| B | 2 | 2 | 2 | 2,0 | Deficiente |
| B | 2 | 2 | 3 | 2,3 | Deficiente |
| B | 2 | 2 | 4 | 2,7 | Deficiente |
| B | 2 | 2 | 3 | 2,3 | Deficiente |
| B | 4 | 2 | 3 | 3,0 | Regular |
| B | 2 | 2 | 3 | 2,3 | Deficiente |
| B | 2 | 2 | 3 | 2,3 | Deficiente |
| B | 2 | 2 | 3 | 2,3 | Deficiente |
| B | 2 | 1 | 2 | 1,7 | Muy deficiente |
| B | 3 | 1 | 2 | 2,0 | Deficiente |
| C | 1 | 1 | 3 | 1,7 | Muy deficiente |
| C | 1 | 1 | 3 | 1,7 | Muy deficiente |
| C | 4 | 4 | 2 | 3,3 | Regular |
| C | 2 | 2 | 3 | 2,3 | Deficiente |
| C | 1 | 1 | 3 | 1,7 | Muy deficiente |
| C | 2 | 4 | 4 | 3,3 | Regular |
| C | 3 | 3 | 2 | 2,7 | Deficiente |
| C | 1 | 1 | 3 | 1,7 | Muy deficiente |
| C | 3 | 2 | 3 | 2,7 | Deficiente |
| C | 2 | 2 | 2 | 2,0 | Deficiente |
| C | 2 | 1 | 3 | 2,0 | Deficiente |
| C | 1 | 2 | 1 | 1,3 | Muy deficiente |
| C | 1 | 3 | 3 | 2,3 | Deficiente |
| C | 1 | 1 | 2 | 1,3 | Muy deficiente |
| C | 2 | 2 | 3 | 2,3 | Deficiente |
| Promedio por item | 2,0 | 1,9 | 2,8 | 2,2 | |

| Frecuencia por sujeto | |
|-----------------------|-------|
| Muy deficiente | 24,2% |
| Deficiente | 66,7% |
| Regular | 9,1% |

- La dimensión identidad es valorada como deficiente, dado que obtuvo una puntuación de 2,2; siendo una de las variables con menor puntuación dentro del estudio. En el análisis por individuo se aprecia que sólo el 66,7% la define como deficiente, mientras que el 9,1% la percibe como regular y un 24,2% como muy deficiente.

El análisis vertical se representa con el siguiente grafico de araña:

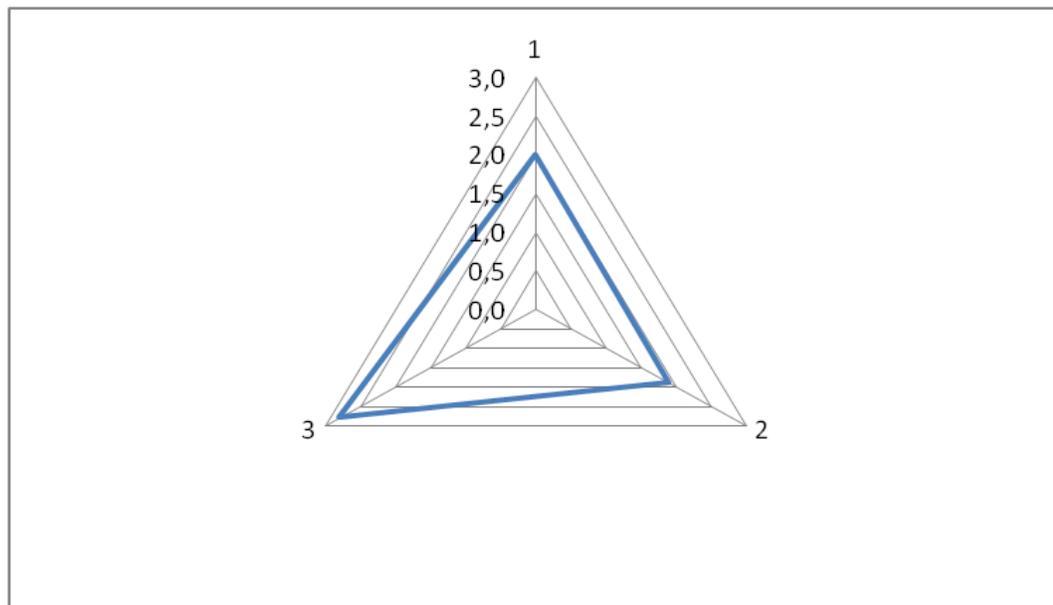


Figura 14. Diagrama de Araña – Preguntas Dimensión Identidad

- En el diagrama anterior se muestra que la pregunta N° 22 fue la que obtuvo menor relación la misma obtuvo un puntaje de 1,9 siendo valorada como muy deficiente y estando relacionada con la integración del equipo de trabajo.

En el análisis de frecuencia se aprecia lo siguiente:

Tabla 24. Indicadores, Preguntas y Distribución de Frecuencia - Dimensión Identidad

| Preguntas | | Muy en Desacuerdo | En Desacuerdo | De Acuerdo | Muy de Acuerdo | Percepción de la evaluación |
|-----------|--|-------------------|---------------|------------|----------------|-----------------------------|
| 6 | La gente se siente orgullosa de pertenecer a esta organización | 6% | 12% | 55% | 27% | 2,0 |
| 22 | Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien | 6% | 12% | 52% | 30% | 1,9 |
| 32 | Siento que hay poca lealtad por parte del personal hacia la organización | 15% | 52% | 30% | 3% | 2,8 |

- El 30% está de acuerdo en que existe poca lealtad por parte del personal hacia la organización.
- El análisis de esta dimensión se encuentra deficiente, es necesario evaluar qué aspectos hacen que los trabajadores no perciban a sus compañeros como comprometidos y a su vez fomentar equipos de trabajo que se sientan orgullosos de la organización.

CONCLUSIONES

A través del presente trabajo se evaluó el Clima Organizacional de la empresa Laboratorio Brolab, C.A., para lo cual se realizó en primera instancia una reunión exploratoria con el cliente, representado por la Ing. Hilda Machado, quien ocupa la posición de Gerente de Calidad. Posterior a esto, se coordinó una segunda actividad para organizar con la empresa la metodología de aplicación del instrumento basado en la teoría de Litwin & Stringer (1968), a través de un cuestionario que contempla nueve (9) dimensiones y éste se aplicó a treinta y tres (33) colaboradores.

En la reunión exploratoria con el cliente se pudo conocer que la variable de identidad se evidenciaba como un aspecto importante a investigar dentro de la empresa, esto se comprobaría con el cuestionario aplicado. Los resultados obtenidos en el cuestionario estuvieron alineados con la orientación del cliente y a su vez agregaron otros factores que representan un valor importante a considerar, ya que indicaron una valoración de 2,2 puntos en las dimensiones identidad y estándares de desempeño, siendo éstas las de menor puntuación en la escala de la evaluación. A su vez se incluye la dimensión estructura, ya que su puntuación fue de 2,3 muy cercana a las anteriores. Los valores arrojados en el estudio están orientados en general a la escala deficiente, algunos con una tendencia de aproximación a una escala regular pero que efectivamente se consideran puntos de mejora dentro de la organización. En este sentido, la investigación obtuvo un promedio general de 2,2.

En virtud de lo expuesto anteriormente, se puede inferir que el esfuerzo de la organización debe estar orientado hacia las dimensiones de Identidad, Estándares de Desempeño y Estructura, ya que fortaleciendo estas áreas podemos impulsar mejoras de forma intrínseca en el resto de las dimensiones, no obstante se considera realizar un plan de acción y posteriormente aplicar un nuevo estudio de medición del clima para revisar el impacto que pudo generarse en el resto de las variables.

RECOMENDACIONES

En consecuencia con los resultados obtenidos en el presente estudio diagnóstico, se recomiendan las siguientes intervenciones:

- Crear una campaña comunicacional que logre establecer una vinculación entre los colaboradores y la organización, así como una mejor cohesión entre los directivos, jefes y subordinados.
- Realizar talleres que permitan fortalecer la estructura organizacional, orientados en dar a conocer las políticas, objetivos y normas que la organización implementa. Se debe reforzar la misión, visión y valores corporativos y extender la información a todos los miembros que integran la organización y personas externas a ésta.
- Realizar un proceso de intervención para mejorar las habilidades supervisorias de los directivos y jefes de la organización, a fines de poder coadyuvar a la mejora de la “variable identidad”, la cual es el resultante con el nivel más bajo en la evaluación de clima, y que genera mayor impacto entre los miembros de la empresa. Las habilidades supervisorias acompañadas del estilo de liderazgo forman parte fundamental dentro de la empresa y permiten a los individuos poder fortalecer los canales de comunicación, mejorar el nivel de desempeño y hacer que el equipo se sienta más identificado con la organización.

REFERENCIAS

- Beckhard, Richard.** (1969). Desarrollo Organizacional.- Estrategias y Modelos. México: Fondo Educativo Interamericano, 1973.
- Brunet, L.** (1987). El clima de trabajo en las organizaciones. México: McGraw Hill.
- Brunet, L.** (1999). El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, diagnóstico y consecuencias. México: Trillas.
- Burke y Litwin** (1992). Un modelo causal del rendimiento de la organización y el cambio. *Journal of Management*, 18 (3) (1992), pp. 523-545.
- Burke, W.** (1994). Desarrollo Organizacional. Addison Wesley Iberoamericana, México.
- Cummings, T & Worley, C.** (2007). Introducción general al desarrollo organizacional. México: Thompson.
- Dávila, J. & Romero, P.,** (2010) Relación entre el síndrome *bornout* y la percepción de clima organizacional en médicos del área de emergencia. Trabajo especial de Grado. UCAB. Caracas.
- De Faria, F.** (1983). Desarrollo Organizacional Enfoque Integral. México: Limusa.
- Echezuria, A. y Rivas, A.** (2001). Estudio de Clima Organizacional en la unidad de RRHH en una muestra de organismos públicos y empresas privadas. Trabajo especial de Grado. UCAB. Caracas.
- French y Bell.** (1996). Desarrollo Organizacional, Aportaciones de las ciencias de la conducta para el comportamiento de la organización. México: Prentice Hall.

- Faletta, S.** (2005). Modelos de un diagnóstico organizacional: una revisión y síntesis. Traducción por Celis P. La Rotta (2008) UCAB.
- Gellerman, S.** (1960). Las personas, los problemas y los beneficios de uso de la psicología en la gestión. McGraw-Hill Book Company, New York.
- Goncalves, A.** (2014). Dimensiones del clima organizacional, extraído por la web: www.educadormarista.com.
- Kelinger, Fred, Lee y Howard, B.** (2002). Investigación del comportamiento. Métodos de Investigación en ciencias sociales. México: McGraw Hill.
- Lewin, K.** (1951). Teoría de campo en las ciencias sociales. Harper, New York.
- Likert, R.** (1976). Teoría de la gestión.
- Litwin, G. H. y Stringer, R. A.** (1968). Motivación y Clima Organizacional. Boston: Harvard University.
- Marysil, M. Pérez, R.** (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. UCAB. Caracas.
- Mintzberg, Henry.** (1979). La estructuración de las organizaciones.
- Moscol, Ronnie.** (2000) Manual de comunicación institucional I. Piura: UDEP.
- Porras, J. y Robertson, P.** (1992). Desarrollo Organizacional: Un Proceso de Desarrollo y Cambio. (Segunda Edición) Boston. Editores Handbook y Organización Psicológica.

Rivas, G. (1995). Investigación científica en las ciencias de la salud. Editorial Interamericana. México.

Robbins, Stephen (2004). Comportamiento Organizacional. México: Prentice Hall, Décima edición.

Sabino, Carlos (1992). El proceso de investigación. Extraído por la web:
<http://paginas.ufm.edu/Sabino/PI.htm>

Schein, E. (1998). Cultura organizacional y Liderazgo, Barcelona.

Silva (1996). El clima en las organizaciones. Extraído por la web:
www.gestiopolis.com.

ANEXOS

ANEXOS

1. Cuestionario de Medición del Clima Organizacional

En el siguiente cuestionario indique para cada una de las siguientes afirmaciones su grado de acuerdo o desacuerdo en relación a su percepción sobre diversos aspectos de la empresa Laboratorios Brolab, marcando con una X en la respuesta que considere más acertada. Asegúrese de responder a todas las preguntas. No hay respuestas correctas o incorrectas, ni preguntas con trampa. Le garantizamos que la información obtenida con este cuestionario recibirá tratamiento confidencial.

(Recuerde escoger la casilla que corresponda a su respuesta en las columnas de la derecha).

| Edad: _____ Sexo: _____ Antigüedad: _____ Departamento: _____ Nivel de estudios: _____ | | Muy en desacuerdo | En desacuerdo | 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 atmósfera 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 mí 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 desempeño | | | | |
| 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 solo 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 cometo 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 | | | | |
| 20 | Me siento orgulloso de mi desempeño | | | | |
| 21 | En esta organización se causa 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 porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan | | | | |
| 25 | La filosofía de la organización enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas | | | | |

| | | | | | |
|----|--|--|--|--|--|
| 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 tienden a ser agradables | | | | |
| 31 | Si me equivoco, las cosas van mal con mis supervisores | | | | |
| 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 estar verificándolo con 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 en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí | | | | |
| 38 | La gerencia piensa que si las personas están contentas, la productividad marchará bien | | | | |
| 39 | Lo más importante en la organización, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible | | | | |
| 40 | La gerencia siempre busca estimular las discusiones abiertas individuos | | | | |
| 41 | Conozco claramente las políticas de esta organización | | | | |
| 42 | Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación | | | | |
| 43 | En esta 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 el 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 | | | | |

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

| Actividades | Mes 1 | | | | Mes 2 | | | | Mes 3 | | | | Sesión | Duración actividad |
|---|---------|-----|-----|-----|---------|-----|-----|-----|---------|-----|-----|-----|--------|--------------------|
| | Semanas | | | | Semanas | | | | Semanas | | | | | |
| | 1ra | 2da | 3ra | 4ta | 1ra | 2da | 3ra | 4ta | 1ra | 2da | 3ra | 4ta | | |
| Entrevista con cliente | ■ | | | | | | | | | | | | 1 | 2 horas |
| Elaboración del pre - diagnóstico | ■ | | | | | | | | | | | | 1 | 1 hora |
| Planteamiento del problema | | ■ | | | | | | | | | | | 2 | 4 horas |
| Elaboración del marco teórico | | | ■ | ■ | | | | | | | | | 4 | 16 horas |
| Elaboración del marco metodológico | | | | ■ | ■ | | | | | | | | 4 | 16 horas |
| Presentación y aplicación del cuestionario | | | | | ■ | | | | | | | | 1 | 2 horas |
| Revisión de información del cuestionario - Instrumento de Litwin y Stringer | | | | | | ■ | ■ | | | | | | 2 | 6 horas |
| Recolección y análisis de datos del cuestionario | | | | | | | ■ | | | | | | 1 | 6 horas |
| Análisis de resultados y conclusiones | | | | | | | | ■ | | | | | 1 | 6 horas |
| Elaboración del diagnóstico del problema | | | | | | | | | ■ | | | | 1 | 6 horas |
| Presentación de resultados al cliente | | | | | | | | | | | ■ | | 1 | 3 horas |
| Presentación y revisión del Proyecto TEG | | | | | | | | | | | | ■ | 1 | N/A |