



DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POST GRADO
PROGRAMA
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

EVALUACION DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA GRUPO GAMA ITALY

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello

Por:

JIMMY TERÁN SILVA

Como requisito parcial para optar al grado de:

ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Realizado con la asesoría del profesor: Profesor Ricardo Petit

Caracas, Junio 2015

DEDICATORIA

Dedico este trabajo especial de grado, culminado con mucho esfuerzo a mi familia por su apoyo incondicional en todo lo que emprendo, sé que estarán orgullosos por este gran logro académico.

A los profesores Anate, William y Ricardo por brindarme su motivación y estímulo para la consecución de ésta meta, igualmente a todas y cada una de las personas que de alguna u otra manera, contribuyeron a que se materializara lo que me propuse y que me ha permitido crecer como profesional.

AGRADECIMIENTOS

Ante todo dar gracias a Dios, por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte durante todo el periodo académico.

Asimismo, agradecer hoy y siempre a mi familia por el apoyo en mis estudios, la alegría y la fortaleza necesaria para seguir adelante.

Un agradecimiento especial al Profesor Ricardo Petit, por la colaboración, paciencia y apoyo, de igual forma, a mi Compañera LIC. Elizabeth Carrasquel G. por su constancia y empatía, para llevar a cabo este proyecto, gracias.

ÍNDICE

PORTADA

TÍTULO

DEDICATORIA..... 2

AGRADECIMIENTO.....3

ÍNDICE..... 4

RESUMEN 6

INTRODUCCIÓN 7

CAPÍTULO I

Planteamiento del Problema 8

Justificación de la Investigación..... 11

Objetivos de la Investigación 12

Alcance.....13

CAPÍTULO II

MARCO ORGANIZACIONAL..... 14

Historia de la Organización 14

Estructura 15

Organigrama 15

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL..... 19

Antecedentes de la Investigación 19

Bases Conceptuales 19

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO 41

Tipo de Investigación (según la fuente y según el momento) 41

Diseño de la Investigación 42

Población y Muestra 42

Técnicas e Instrumentos 44

Operacionalización de Variables.....	48
Procedimiento Metodológico.....	51
Cronograma.....	54
CAPÍTULO V	
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	55
CAPÍTULO VI	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	80
Conclusiones	80
Recomendaciones	82
Referencias	84
Anexos	85
Anexo 01 Encuesta de Opinión Personal	86

Dirección General de Estudios de Post Grado
Programa
Especialización en Desarrollo Organizacional

EVALUACION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA GRUPO GAMA ITALY

RESUMEN

Autor: Jimmy Terán Silva
Asesor: Ricardo Petit

El propósito del presente trabajo especial de grado es evaluar las variables del clima organizacional percibidas por los trabajadores de la empresa GRUPO GAMA ITALY a nivel nacional, con el fin de analizar sus resultados, para proponer elementos de mejora, en el marco de la referencia teórica de RENSIS LIKERT, en función de las ocho dimensiones propuestas (Estructura, Liderazgo, Comunicación, Trabajo en Equipo, Sentido de Pertenencia, Motivación, Compensación, Capacitación y Desarrollo), caracterizada según los cuatro (4) sistemas propuestos por el mismo autor autoritario – explotador, autoritario paternalista, consultivo y participativo. El estudio se fundamentó en una investigación de tipo descriptiva, con un diseño no experimental y una estrategia de recolección de datos focalizada en la aplicación de un instrumento de recolección de datos, a un universo de estudio constituido por una población de setenta y cinco trabajadores (75), adicionalmente se efectuaron de manera complementaria entrevistas focales al tren gerencial de la organización.

Palabras Clave: clima, dimensiones, variables, Estructura, Liderazgo, Comunicación, Trabajo en Equipo, Sentido de Pertenencia, Motivación, Compensación, Capacitación y Desarrollo.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones están diseñadas para alcanzar metas y objetivos, actuando como un grupo social formado por personas, tareas, estructura, presupuesto entre otros, dispuestos a actuar en forma coordinada para lograr su razón de ser, mediante normas que han sido establecidas para el cumplimiento de los propósitos. Es fundamental para el logro de objetivos institucionales el factor motivacional de la gente en la organización, según la teoría organizacional de Likert (1968) el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente por el comportamiento administrativo y de las condiciones organizacionales que los mismos perciben, dado que la actitud, creencias y valores de la gente tendrá consecuencias positivas y/o negativas en el cumplimiento de las metas de la organización en todos sus niveles.

Por ello, surge como elemento fundamental de estudio; en el presente trabajo el Clima Organizacional como una característica del medio ambiente de laboral en que se desempeñan los trabajadores del GRUPO GAMA ITALY bajo esta óptica el propósito del estudio es, evaluar las variables del clima organizacional percibidas por los trabajadores de la empresa a nivel nacional, con el fin de analizar sus resultados, para proponer elementos de mejora.

En el primer capítulo se realizó una descripción breve del sistema cliente objeto de diagnóstico, asimismo se presentaron los objetivos de investigación, alcance y justificación. En el segundo capítulo se presentó el marco organizacional de la empresa, seguidamente en el tercer capítulo marco teórico y referencial, antecedentes de la investigación y las bases conceptuales, el cuarto capítulo describe el proceso metodológico llevado a cabo que consiste en la estrategia de diagnóstico utilizada y el quinto capítulo el análisis de los resultados obtenidos, conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

EL PROBLEMA DE INVESTIGACION

Hoy día las organizaciones en Venezuela para ejecutar eficientemente sus funciones básicas deben adaptarse en estos nuevos tiempos políticos, económicos, sociales y tecnológicos, entre otros; que les exige el entorno en el que operan, es evidente entonces, que el ambiente en el que se desenvuelven necesita ser medido, evaluado, revisado y analizado para tomar mejores decisiones en cualquier eslabón de la organización, para determinar el presente y futuro de la empresa, esa turbulencia necesita ser examinada, para responder estratégicamente a esas demandas que afectan las fuerzas internas de las organizaciones y por ende nuestro capital humano.

Las organizaciones deben tener la capacidad de reaccionar rápidamente, ante situaciones internas que afecten su cultura y clima organizacional “Revuelto y Fernández (2001) señalan que el clima organizacional influirá sobre el comportamiento de los empleados, lo que afectaría a la actuación de la organización. Estos autores señalan que las percepciones positivas de los empleados en relación con el clima organizacional presentarán un efecto positivo y significativo sobre el nivel de satisfacción laboral de los mismos. Por consiguiente, es imperante que las organizaciones evalúen periódicamente el clima laboral de sus colaboradores, para mejorar aquellos elementos que afecten el accionar de los trabajadores en sus diferentes niveles.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, se planteó medir la percepción que tienen los trabajadores de los distintos niveles y unidades de adscripción de la empresa GRUPO GAMA ITALY sobre el clima organizacional existente a nivel Nacional en la organización.

GRUPO GAMA ITALY de Venezuela, está constituida actualmente por dos Empresas, Wella-Cosmédica C.A y GA.MA C.A. Wella es una empresa Alemana con una importante presencia mundial en el sector de los cosméticos, fundada en 1880 por Franz Stroher, con sede en la ciudad alemana de Darmstadt. La compañía está presente en más de 150 países. Procter & Gamble adquirió una participación importante de la empresa años atrás lo que le permitió introducirse en el creciente mercado de los productos profesionales para el cabello.

GA.MA nace en 1969 en Bologna, Italia, es el mayor fabricante de planchas profesionales y líder en innovación de productos, pensando en la belleza y el cuidado personal de sus consumidores. Busca constantemente satisfacer las altas exigencias y necesidades de los estilistas y sus clientas alrededor del mundo.

En Venezuela, en noviembre (2014) Procter & Gamble anuncia la venta de su unidad de negocio Wella valorada en 7.000 millones de dólares, la misma fue comprada por la Empresa GA.MA ITALY, creando para Venezuela el GRUPO GAMA ITALY, constituida actualmente por estas dos Empresas y con casa Matriz en Argentina.

Con la compra de la Empresa Wella, a partir del proceso de fusión se generaron dos culturas organizacionales diametralmente opuestas, que ha favorecido muy poco a la integración del Grupo GA.MA Italy de Venezuela, debido a que según el sistema cliente los trabajadores que pertenecían a Procter & Gamble no logran identificarse con la Unidad de negocio de Gama

Italy, manteniendo su identidad con la marca Wella, los trabajadores demuestran resistencia a normas y políticas implementadas en el Grupo, constantemente realizan comparaciones entre su escenario laboral anterior y el actual demostrando descontento, falta de compromiso, falta de comunicación y falta de sentido de pertenencia, en consecuencia una apatía y desinterés general.

Todo lo anterior, amerita ser examinado metodológicamente, para ello se tiene previsto abordar la referida problemática desde la formulación de un diagnóstico del clima organizacional, que identifique y describa las dimensiones que influyen en la percepción y actitud de los trabajadores de la empresa, a fin de analizar y evaluar sus resultados y trabajar con el sistema cliente alguna situación encontradas.

Por lo tanto, surge la siguiente interrogante de investigación:

¿Cómo perciben los trabajadores de la empresa GRUPO GAMA ITALY a nivel Nacional su clima organizacional?

JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El desarrollo e impulso de nuevos esquemas de crecimiento corporativo en cualquier parte del mundo empresarial, debe conocer y tomar en consideración la opinión del colectivo social que hace vida en empresa, dado que ese insumo servirá de termómetro para alertar cuando las cosas no salen como están planificadas. Para ello, los estudios de clima organizacional se deben convertir en aliados estratégicos para los Gerentes a la hora de tomar decisiones acertadas, teniendo en cuenta que un clima percibido como favorable constituye un factor capaz de impactar positivamente en el comportamiento de los trabajadores y trabajadoras y por ende en la productividad de la organización.

El abordar un diagnóstico para conocer el clima organizacional de la empresa GRUPO GAMA ITALY, va a permitir: evaluar un conjunto de dimensiones en el marco de las teorías para la evaluación del clima laboral, que coadyuvarán al desarrollo organizacional de la empresa.

Auridac Carlos Augusto. (2007) "...el desarrollo organizacional es una estrategia educativa adoptada para lograr un cambio planeado de las organizaciones públicas o privadas que se centra en los valores, actitudes, relaciones interpersonales y clima organizacional tomando como punto de partida a las personas y se orienta hacia las metas, estructura y demandas de la organización..."

Para Audidac C.(2007) una de las principales funciones del desarrollo organizacional es mejorar el ambiente de trabajo dentro de la organización para el consecuente alcance de objetivos y metas, y como consecuencia una mejor gestión de los procesos de cambio organizacional que deben ser irreversibles para que sean verdaderos cambios institucionales.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo General:

- Evaluar las variables del clima organizacional percibidas por los trabajadores de la empresa GRUPO GAMA ITALY a nivel nacional, con el fin de analizar sus resultados, para proponer elementos de mejora.

1.3.2 Objetivo Específico:

- Elaborar un diagnóstico de clima organizacional sobre el comportamiento de las variables: Estructura, Liderazgo, Comunicación, Trabajo en Equipo, Sentido de Pertenencia, Motivación, Compensación, Capacitación y Desarrollo, de la empresa GRUPO GAMA ITALY.
- Proponer elementos de mejora a la empresa GRUPO GAMA ITALY, producto del proceso de diagnóstico del comportamiento de las variables: Estructura, Liderazgo, Comunicación, Trabajo en Equipo, Sentido de Pertenencia, Motivación, Compensación, Capacitación y Desarrollo.

ALCANCE Y DELIMITACIONES

Este estudio abarcó a toda organización a nivel Nacional, en los diferentes niveles dentro de su estructura organizativa, para evaluar el comportamiento de las variables Estructura, Liderazgo, Comunicación, Trabajo en Equipo, Sentido de Pertenencia, Motivación, Compensación, Capacitación y Desarrollo, percibidas por los trabajadores de la empresa GRUPO GAMA ITALY, con el propósito de su análisis y evaluación, a fin de proponer elementos de mejora.

CAPÍTULO II

MARCO ORGANIZACIONAL

Historia de la Organización

GRUPO GAMA ITALY de Venezuela en un consorcio Argentino encargado de fabricar y comercializar productos para la belleza y cuidado personal del hombre y la mujer tales como, planchas, alaciadoras, secadores clippert, entre otros, hoy día se ha convertido en la referencia del mercado, con una amplia trayectoria institucional lo que ha permitido brindar a sus clientes, productos de alta calidad en todos sus procesos productivos, asimismo distribuye en el mercado productos de la marca Wella Profesional, dado que el 28 de noviembre del año 2014 Procter & Gamble anuncia la venta de su unidad de negocio Wella valorada en 7.000 millones de dólares y la misma fue comprada por la Empresa GA.MA ITALY, creando para Venezuela el GRUPO GAMA ITALY de Venezuela, constituida actualmente por estas dos Empresas y con casa Matriz en Argentina.

Actualmente, la empresa cuenta con setenta y cinco trabajadores con culturas organizacionales tanto de Gama como de Wella producto de la integración de las marcas, posee una sucursal administrativa ubicada en Caracas, Venezuela y tres sedes a nivel regional 1) nororiental e insular 2) centro occidente 3) los llanos conformadas por tres Gerentes Regionales y una fuerza de venta que esciente a cuarenta personas aproximadamente.

Estructura Organizacional

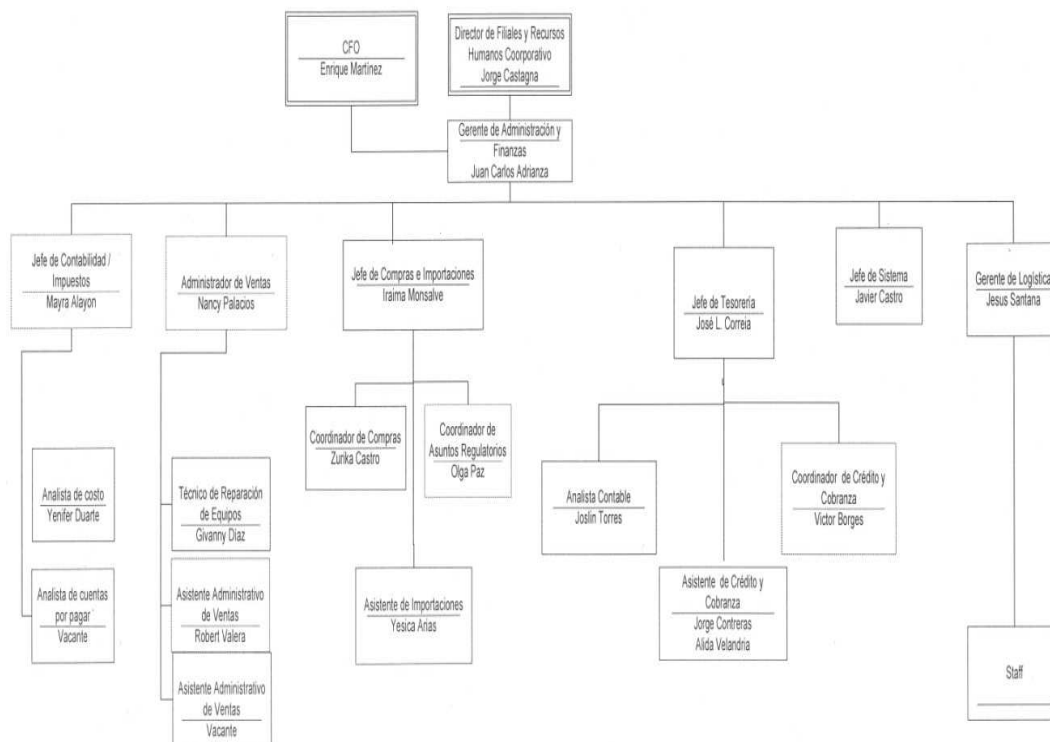
Para Lusthaus y otros (2002): es la capacidad de una organización de dividir el trabajo y asignar funciones y responsabilidad a personas y grupos de

la organización, así como el proceso mediante el cual la organización trata de coordinar su labor y sus grupos. También se refiere a las relaciones relativas entre las divisiones de trabajo.

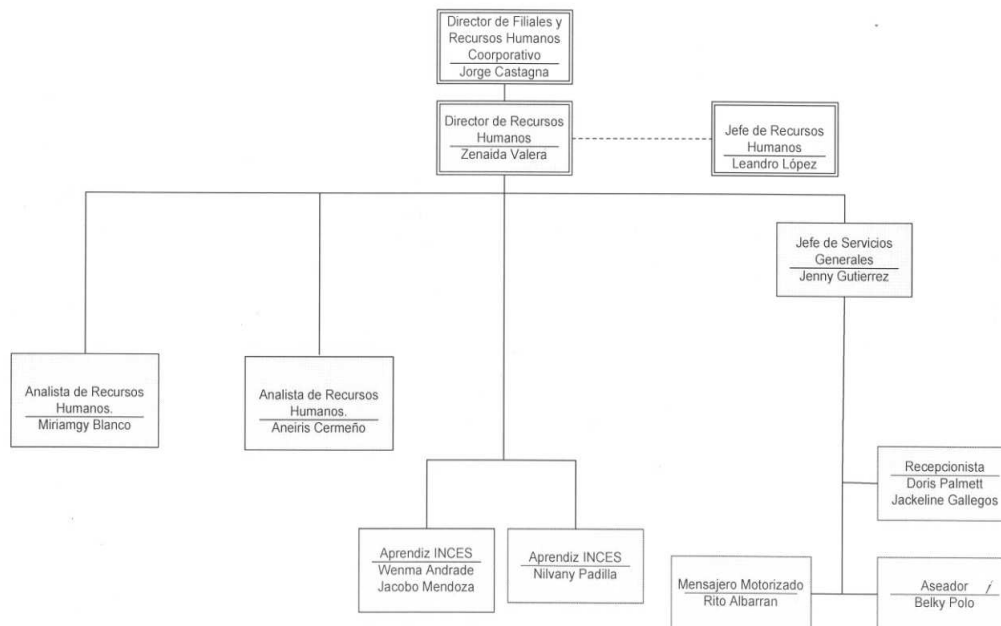
Para el GRUPO GAMA ITALY de Venezuela la estructura organizacional está diseñada como se muestra a continuación:

Diagrama N°1 Organigramas

Dirección de Administración y Finanzas



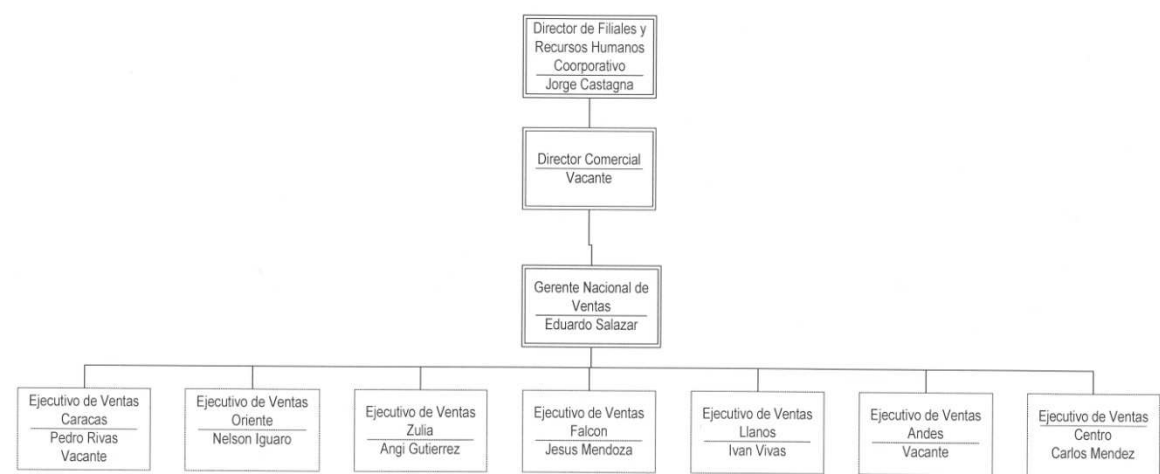
Dirección de Recursos Humanos



Dirección Comercial



Ventas Gama



Ventas Wella

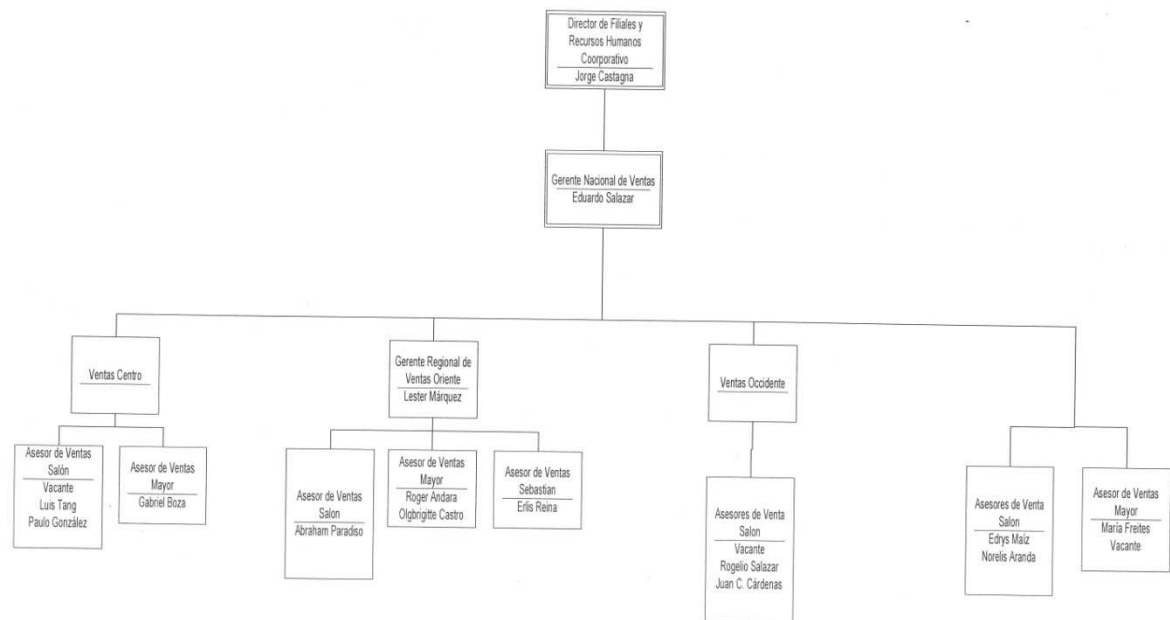


Figura 1. Organigramas del Grupo Gama Italy
Fuente: GRUPO GAMA ITALY.

Es importante destacar, que GRUPO GAMA ITALY, actualmente no cuenta con una misión, visión y valores formales, dado que según el sistema cliente se encuentran en un proceso de elaboración.

CAPÍTULO III

MARCO TEORICO Y REFERENCIAL

Antecedentes de la Investigación

En Venezuela, el estudio del clima organizacional surgió a partir de la década de los 80, por el interés de conocer los factores organizacionales que estaban influyendo en el servicio prestado por las diferentes organizaciones. Se destaca el estudio realizado por Pérez y Sanabria (1997) sobre el clima organizacional en el Decanato de Ingeniería Agronómica de la Universidad Centro- Occidental Lisandro Alvarado, cuyo propósito fue diagnosticar según la percepción de los docentes, directivos y administrativos los factores relacionados con el comportamiento individual y grupal, la motivación, el liderazgo, y los procesos organizacionales, comunicación, toma de decisiones y rendimiento.

Consistió en una investigación descriptiva en la cual participaron 82 docentes, 15 directivos y 62 administrativos. El diagnóstico se realizó mediante la aplicación individual de un cuestionario elaborado para tal fin. Se encontró que predominaba un clima autoritario benevolente, con ciertos rasgos del sistema consultivo, caracterizado por: ocasionalmente se aceptan ideas y opiniones de los subordinados, estilos de liderazgos no definidos, algunas veces rígidos ya que los directivos asumen la mayor responsabilidad en la toma de decisiones, comunicación predominantemente descendente y unidireccional, usada para informar de las decisiones tomadas aunque tardíamente. Se señalaron acciones a seguir para lograr un cambio en

aquellos elementos del clima considerados desfavorables, según la percepción del personal entrevistado.

De igual manera, Solla (1998) refiere que realizó un estudio sobre el clima organizacional y su relación con la calidad del servicio prestado por el Colegio Universitario de Administración y Mercadeo, Extensión Puerto Cabello en Venezuela, el cual tuvo como propósito analizar la relación que existe entre el clima organizacional y la calidad del servicio prestado por esta organización.

A una muestra de 344 sujetos, conformados por un directivo, 25 docentes, 10 administrativos y 308 alumnos a los que se les aplicaron dos cuestionarios, encontrándose en las respuestas de los individuos de estos estratos, discrepancias marcadas al opinar sobre la responsabilidad de la gerencia, el conocimiento de los objetivos y normativa de la institución, los recursos didácticos utilizados, la existencia del material de apoyo, el costo de los servicios y el recurso involucrado. Por ello recomienda que todo proceso que involucre el clima organizacional y la calidad del servicio debe estar previamente planificado, revisado y evaluado para que este permita orientarse hacia los niveles de excelencia.

García H. Valentina (2011), en su Trabajo Especial de Grado (TEG) para optar al título de Magister en Administración con Énfasis en Gestión Estratégica, en la Universidad de ICESI, Santiago de Cali, se planteó como objetivo de investigación, lo siguiente:

Objetivo General

Crear un instrumento de medición de clima organizacional para una empresa farmacéutica, que permita diagnosticar las percepciones y sentimientos que tienen los trabajadores sobre las estructuras, procesos y condiciones de su medio laboral.

Una de las teorías que fundamenta la investigación es la de Rensis Likert orientada a la teoría de los sistemas partiendo de la premisa que “El comportamiento de los empleados es originado por dos fuentes principales la primera el comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que perciba y la segunda las que derivan de sus informaciones, percepciones, capacidades y valores. De esta manera la percepción determina la forma como se reacciona ante las circunstancias, que no siempre ha de corresponder con la realidad objetiva. La realidad influye ante la percepción, por ello LIKERT sostiene que los comportamientos y actitudes de las personas son una resultante de sus percepciones.

Al respecto, el autor obtuvo los siguientes resultados relevantes sobre su investigación:

- a) El objetivo general de esta investigación se cumplió, pues se logró crear un instrumento a la medida para la empresa farmacéutica.
- b) Dentro del proceso de análisis, se logró concluir que entre más claro se tenga lo que se está midiendo, la redacción y el instrumento de aplicación; más acertado y menos dispendioso será el proceso de creación de un instrumento de medición de clima laboral; esto se experimentó en la calificación del panel de expertos en donde se descartaron una serie de preguntas, o porque no median el factor o por su mala redacción.

Por todo lo antes expuesto, podemos significar que la referida investigación describe algunos elementos claves que pudieran ser utilizados para fortalecer y referenciar la elaboración de otros trabajos de grado, puesto que evalúa diversos modelos y teorías como los de Lickert, Pritchard y Karasick, Fernando Toro, entre otros, analizando y valorando cada dimensión planteada por los Referidos Autores tomando lo mejor de cada uno para de ellos para conformar un instrumento que se adaptó a los requerimientos del cliente.

Cabe destacar, que elaborar un instrumento de recolección de datos propio para evaluar clima organizacional en una labor bastante difícil, sin embargo en esta investigación, las autoras señalan en sus conclusiones que su objetivo general fue cubierto, pues punto de honor por tan notable labor.

INTRODUCCIÓN AL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El interés por el DO se ha intensificado desde su aparición hasta ahora. En las últimas décadas han aparecido una variedad de movimientos que bajo diversas denominaciones han puesto de relieve los elementos básicos del DO. Tal ha sido el caso del movimiento por la Excelencia liderado por Drucker, el movimiento por el Control Total de la Calidad, la Reingeniería de Procesos, el Downsizing y más recientemente las Organizaciones que Aprenden y la Administración del Conocimiento.

Este aparente entusiasmo tiene lugar, de manera notable, al mismo tiempo que se intensifica la globalización del modelo de mercado como sistema económico. Lo interesante del caso es que el DO no aparece como una respuesta, o una reacción contraria a la expansión del modelo de mercado, sino como un recurso que a lo menos es un complemento, cuando

no un ingrediente esencial del éxito en el mercado, como lo atestiguan las más exitosas compañías en el mundo citadas con frecuencia en los textos de divulgación de estas ideas.

Tomando en consideración lo anterior, el DO es y será un actor importante que contribuye a las organizaciones a cambiar y a mantenerse en este turbulento sistema que crece en distintas direcciones, el futuro del DO definitivamente es brillante, pero solo si el campo sigue evolucionando.

El concepto de Desarrollo Organizacional (DO) aparece en el mundo académico y profesional hacia el fin de los 60, siendo Richard Beckhard su principal impulsor. Para este autor el proceso de DO es un proceso planificado de cambio en una organización como un todo, que debe ser conducido por los directivos superiores con el fin de mejorar la efectividad y la salud de la organización, a través de intervenciones en los procesos organizacionales basadas en las ciencias del comportamiento Grievés, (2003).

En los últimos 30 años esta concepción del DO ha experimentado una evolución que ha traído a la mano una serie de nuevos conceptos y premisas que, si bien han introducido visiones novedosas y algunos cambios sustanciales al concepto original, han enfatizado los aspectos que hicieron de este concepto toda una novedad en su época.

Siguiendo el análisis histórico del concepto que efectúa Grievés, (2003), entre los aspectos que se han acentuado con el paso del tiempo y la acumulación de experiencias se puede mencionar los siguientes:

- El sustento básico del proceso de DO es el cambio en el comportamiento humano y no sólo en los recursos o la infraestructura;

- El proceso de DO promueve cambios integrales en la organización y no tan sólo cambios sectoriales.
- El aprendizaje tanto a nivel individual como colectivo es un proceso crucial en el desarrollo de una organización, por lo que la administración del aprendizaje es un requisito para el éxito de cualquier iniciativa de DO.
- Los métodos de las ciencias del comportamiento, en particular la investigación-acción, son los más apropiados para la conducción del proceso de DO.

Por otro lado, algunos aspectos que han cambiado con el tiempo son:

- Hay un creciente énfasis en considerar que el DO no acontece en virtud de una planificación central, sino más bien es un proceso que emerge desde diversos puntos de la trama de relaciones en la organización y su entorno, por lo que el papel de los directivos ahora se convierte más en el de “administradores del caos” que en el de impulsores del proceso.
- El DO tiene lugar cuando existen las condiciones para que el proceso mismo ocurra de manera colaborativa, más que jerárquica, involucrando no sólo a los miembros de la organización, sino además a los “socios significativos” o “partes interesadas” que están en relación con la organización.

Por último, siguiendo a Grieves, algunos aspectos que constituyen novedad en la concepción original del DO son:

- Existe una creciente aceptación que el DO consiste en una transformación de la cultura organizacional, lo que implica transformaciones en las premisas culturales que enmarcan el comportamiento de los individuos, así como en las conversaciones y los significados que son posibles en la organización y su entorno;
- El DO, como marco conceptual, ha abrazado de manera decidida los valores humanistas, bajo el entendimiento que el desarrollo de la organización consiste en el desarrollo de las personas que la constituyen.
- Strauss (1999) destaca que durante los años 50 y 60 nació un nuevo integrador tipo de capacitación, conocido como Desarrollo Organizacional (DO), el cual consiste básicamente en una estrategia de intervención que hace uso de un trabajo de proceso grupal con el propósito de modificar la cultura de la organización.
- Richard Beckhard (1969) "El Desarrollo Organizacional es un proceso planificado que se desarrolla a todo lo ancho de la organización, dirigido desde la cúspide, con el propósito de aumentar la efectividad y salud de la organización a través de intervenciones planeadas en los "procesos organizacionales" haciendo uso del conocimiento de las ciencias del comportamiento".
- W. Burke & Schmidt (1985) definen a Desarrollo Organizacional como un proceso que intenta aumentar la efectividad organizacional al integrar los deseos individuales de crecimiento propio con los objetivos organizacionales.
- En 1999, French & Bell definen a Desarrollo Organizacional como un esfuerzo a largo plazo, conducido y apoyado por la alta dirección para mejorar la visión organizacional, su capacidad de "Empowerment", su

aprendizaje y sus procesos de resolución de problemas a través de un proceso continuo de gerenciamiento colaborativo en la cultura organizacional.

- Para Cummings & Worley (2001) el Desarrollo Organizacional es la aplicación a todo nivel dentro de la organización del conocimiento en cuanto a las ciencias del comportamiento hacia el desarrollo planeado y reforzamiento de las estrategias organizacionales, estructuras, y procesos que conducen a la efectividad organizacional.

De acuerdo a las definiciones expuestas anteriormente sobre "Desarrollo Organizacional", se aprecia como la mayoría de los autores concuerdan que una de las principales funciones consiste en mejorar el ambiente de trabajo para el consecuente alcance de objetivos y eficiencia organizacional.

EVOLUCIÓN DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El DO de ayer, el DO de ahora.

El desarrollo organizacional ha evolucionado significativamente, desde sus inicios hasta lo que vemos hoy día, pasando por cinco (5) grandes raíces o precedentes, a saber:

- a) Entrenamiento en el laboratorio: Surge a partir del año de 1946, cuando Kurt Lewin y sus colaboradores iniciaron sus investigaciones sobre la capacitación de los líderes comunitarios. Consistía en un taller en el que se instruía a los líderes en temas relacionados con el liderazgo y la discusión de problemas. Inicialmente, los investigadores, al final de cada jornada, discutían en privado lo observado en las conductas de los individuos y las dinámicas de grupo. Posteriormente, los líderes fueron incorporados a las sesiones de retroalimentación, formándose así el primer grupo de entrenamiento (Grupo T). Este primer experimento arrojó las siguientes conclusiones: el proceso de retroalimentación producía una rica experiencia de aprendizaje, y la formación de grupos facilita el aprendizaje sensible a transferirse a situaciones ordinarias.

Después, en la década de los cincuenta surgieron las siguientes tendencias: la fundación de laboratorios regionales, la expansión de las sesiones del programa durante todo el año y la inserción de grupos de entrenamiento en empresas e industrias. Esta incorporación de los grupos de entrenamiento a las grandes corporaciones fue lo que dio origen al término “Desarrollo Organizacional”, adicionalmente otra consecuencia de gran importancia fue que los especialistas en personal y Relaciones Industriales ampliaron sus funciones, incluyendo los servicios de consultoría interna.

Para 1947, Rensis Likert le dio el toque científico a las encuestas de actitudes, gracias a él se cuenta con la Escala de Likert de 5 puntos, que hoy en día es ampliamente aceptada. Likert y Floyd Mann administraron una encuesta de administración y de actitudes, en una empresa de gran prestigio. El proceso de retroalimentación se dio primero a los altos directivos de la corporación y luego al resto de la compañía. Los miembros de la organización aprovechaban el proceso de retroalimentación para discutir juntos los datos. De estas prácticas se desprende que esta técnica favorece la implementación de cambios importantes y positivos, y que en hasta un nivel bastante importante, influye en la satisfacción de los empleados con el trabajo.

- b) Enfoques normativos: Este precedente se basa en la premisa de que las relaciones humanas constituyen “la forma óptima” de administrar, diseñar y operar las empresas. Los grandes representantes de esta tendencia fueron Likert con el Sistema 4, y Blake y Mouton con el Grid Gerencial.

ANALISIS DE ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE GRUPO GAMA ITALY SEGÚN MINTZBERG

Para el análisis de la estructura organizacional del GRUPO GAMA ITALY, se tomó como referencia el modelo teórico propuesto por Henry Mintzberg (1979), el cual señala que toda actividad humana organizada implica dos requerimientos centrales: la división del trabajo entre varias tareas que deben ser realizadas y la coordinación entre estas tareas, para llevar a cabo la labor colectiva, en este entendido el argumento de Mintzberg plantea que

las características de las organizaciones caen dentro de agrupamientos naturales o configuraciones.

Es decir, cuando la organización es desfavorable, no se logra la coherencia y armonía natural; para ello Mintzberg propuso cinco (5) configuraciones naturales, siendo cada una de ellas una combinación de varios ciertos elementos estructurales que son como piezas de un rompecabezas.

En otras palabras, en el diseño de la estructura organizativa se debe tomar en cuenta tanto la armonía interna de la organización como la situación de la organización en el entorno, según el autor una organización puede configurarse en cinco partes esenciales, tales como:

1. Cumbre Estratégica:

Aquí están aquellos individuos encargados de dirigir la organización, es decir el alto nivel corporativo de la empresa.

2. Staff de Apoyo:

Este nivel agrupa a todas aquellas unidades organizativas encargadas de ofrecer servicios indirectos al resto de la organización:

3. La Estructura Técnica o Tecnoestructura

Está formada por expertos y especialistas dedicados a la estandarización del trabajo de la organización.

4. Líneas Medias

Estas líneas están formadas por gerentes o mandos que se encuentran entre la alta dirección y el nivel operativo de la organización.

5. Núcleo Operativo

Se refiere a la base de cualquier organización pública o privada allí se encuentran aquellas personas que realizan el trabajo básico, sustantivo y/o medular relacionado directamente con la actividad de la empresa.

Estructura Divisional O Diversificada

Para el caso del GRUPO GAMA ITALY, se aprecia una configuración focalizada en una estructura divisional o diversificada, dado que actualmente se observa una especie de semi-autonomía funcional de la fuerza de venta a nivel regional, resultando una forma limitada de descentralización en la cadena de mando corporativa, que no constituye una organización integrada, dado que las entidades ejercen un impulso dominante hacia la fragmentación; Por lo tanto, las decisiones estratégicas se toman de forma centralizada y son los gerentes quienes la elaboran, mientras que la gestión operativa recae en los Directivos Regionales de cada Estado.

CLIMA ORGANIZACIONAL CONCEPTO Y DEFINICIÓN

Según refiere Goncalves (1999:2), “el clima organizacional es un componente multidimensional de elementos que pueden descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo de la dirección, entre otros”. Todos estos elementos se suman para formar un clima particular dotado de sus propias características, que presenta en cierto modo, la personalidad de una organización e influye en el comportamiento de un individuo en su trabajo.

La importancia de este enfoque reside en el hecho que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que él tenga de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias de cada miembro con la organización. De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre las características personales y organizacionales (Schneider y Hall, citados por Goncalves, 1999)

Algunas Perspectivas del Clima Organizacional

El clima organizacional se define como: “...las percepciones compartidas por un grupo de individuos acerca de su entorno laboral: estilo de supervisión, calidad de la capacitación, relaciones laborales, políticas organizacionales, prácticas comunicacionales, procedimientos administrativos, ambiente laboral en general.”Brow, (1991).

Liderazgo. Según Gibson es "... una interacción entre miembros de un grupo. Los líderes son agentes de cambio.

El liderazgo ocurre cuando un miembro de un grupo modifica la motivación o las competencias de otros..." (2001, p.308). Enumera los estilos de liderazgo que son compatibles con la teoría situacional:

- Conocimiento
- Confianza
- Capacidad de comunicarse
- Responsabilidad

Comunicación: Hampton la define: "...proceso que suministra la información técnica, relacionada con la coordinación y con la motivación de todas las partes de la organización..." (1997, Pág.542). Para él, la comunicación es un medio de: control, motivación, expresión emocional, información.

Motivación. Koontz la define "...todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, aspiraciones y fuerzas similares. Los gerentes motivan a sus subordinados cuando con su accionar estimulan en los empleados impulsos y deseos que los inducen hacia un actuar deseado..."(1991, p. 466).

El clima influye en la forma como cada colaborador se siente en la organización, es decir si una persona percibe hostil el clima laboral, tendrá tendencia a comportarse defensivamente, aunque este no necesariamente sea consciente del papel y de la existencia de los factores que la componen. Algunos sienten la sensación de bienestar, comodidad y de un ambiente gratificante emocionalmente, otros en cambio, puede ser que se sientan mal,

insatisfechos con su sueldo actual, con su jefe o grupo, entre otros, estas condiciones determinan el tipo de actitudes y comportamientos que adoptaran.

El clima organizacional es, por tanto, el conjunto de sentimientos y actitudes que caracterizan a los trabajadores de una organización en sus relaciones laborales, determina la forma como los trabajadores perciben su trabajo, sus relaciones, su organización, su satisfacción.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de elementos. Algunos integran factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, entre otros).

TEORIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE RENSIS LIKERT

Rensis Likert (1946) fue un psicólogo norteamericano que realizó una serie de investigaciones sobre la teoría del clima organización para 1968, concluyendo que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y de las condiciones organizacionales que los mismos perciben. En consecuencia se afirma que la reacción estará determinada por la percepción del clima organizacional como los parámetros ligados al contexto, a la tecnología, a la estructura del sistema organizacional, posición jerárquica que el individuo ocupa en la organización, el salario, entre otros.

La teoría de Lickert es una de las más dinámicas y explicativas del clima, dado que propone el establecimiento del clima participativo como el que puede facilitar la eficacia individual y organizacional de acuerdo con las teorías

de la motivación, para motivar a las personas a trabajar. Por ello Lickert propuso una teoría de análisis y diagnóstico basado en variables causales, intermedias, y finales que componen los tipos de clima existentes en las organizaciones, como se desprenden a continuación:

Variables Causales

Definidas como variables independientes que están orientadas a indicar el sentido en que una organización evoluciona y obtiene resultados. Comprende la estructura, reglas, competencias y actitudes.

Variables Intermedias

Están orientadas a medir el estado interno de la organización en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones.

Variables Finales

Surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias, orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización, tales como productividad, ganancia y pérdida, entre otros.

La interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de clima organizacionales, así como de cuatro sistemas.

Clima Autoritario: Conformado por el sistema I el cual es autoritario explorador y el sistema II, que es autoritario paternalista.

Clima Participativo: Conformado por el sistema III, el cual es consultivo y el sistema IV, que es el de participación en grupo.

1. Clima tipo Autoritario - Explotador:

Compuesto por el sistema I, se caracteriza porque la dirección de la empresa, no tiene confianza en sus empleados, la mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente.

Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad, este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que las comunicaciones de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de órdenes e instrucciones específicas.

2. Clima tipo Autoritario – Paternalista:

Compuesto por el sistema II, dado se fundamenta cuando la dirección tiene confianza condescendiente en sus empleados, la mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Bajo este tipo de Clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo da la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

3. Clima tipo Participativo - Consultivo:

Compuesto por el sistema III, puesto que, es aquel donde las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. Por lo general la dirección de los subordinados tiene confianza en sus empleados, la comunicación es de tipo descendente, las recompensas, los castigos ocasionales, se trata de satisfacer las necesidades de prestigio y de estima.

4. Clima tipo Participativo – Grupal:

Constituye el sistema IV, donde los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La dirección tiene plena confianza en sus empleados, las relaciones entre la dirección y el personal son mejores, la comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral, los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados.

Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado donde existe una estructura rígida, en consecuencia el clima es desfavorable. Los sistemas III y IV representan un clima abierto con un sistema organizacional flexible y favorable para la organización.

Lickert (1968) sostuvo que el clima organizacional está compuesto por ocho (8) dimensiones, a saber:

1. Método de mando: manera en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.

2. Motivación: Relacionado con las estrategias que se utilizan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
3. Comunicación: Referido a los distintos tipos de comunicación que se encuentran presentes en la empresa y la manera de ejercerlos.
4. Interacción e influencia: Referido a la importancia de la relación supervisor-subordinado para establecer y cumplir objetivos.
5. Resolución de problemas y toma de decisiones: Referido a la pertenencia y fundamentación de los insumos en los que se basan las decisiones, así como en la distribución de las responsabilidades.
6. Planificación: Estrategias utilizadas para establecer objetivos y directrices organizacionales.
7. Control: Referido a la ejecución y distribución del control en los distintos estratos organizacionales.
8. Capacitación y adiestramiento: Referidos a los objetivos de rendimiento y el perfeccionamiento de la planificación y de la forma deseada.

Como se forma el Clima Organizacional.

La formación del clima organizacional según Moran y Volkwein (1992) puede ser agrupada en cuatro categorías a saber:

- Estructural
- Perceptual
- Interactiva
- Cultural.

Estructural. Argumenta que el clima organizacional es una característica o atributo perteneciente a la organización en la cual es independiente de las percepciones de sus miembros. Según Forehand

y Gilmer (1964), la estructura organizacional produce su propio clima, el cual es percibido por los individuos que lo integran.

Enfoque Perceptual: Este planteamiento se enfoca en el origen del clima organizacional dentro del individuo, es decir cada persona interpreta y responde a variables situacionales en la medida en que éstas son psicológicamente significativas para ellos. Halpin y Crofts (1962) sostienen que el clima organizacional es el resultado de la opinión que el empleado colaborador se forma de la organización, lo cual deriva de un proceso perceptivo.

Enfoque Interactivo.

Este enfoque plantea que el origen del clima organizacional no está esencialmente dentro de las características de la organización, ni dentro del individuo. Sino como una combinación de los efectos de las características personales del individuo.

Enfoque Cultural.

Plantea la cultura organizacional como un efecto, influenciador dentro del cual los individuos se encuentran inmersos, es decir los grupos se forman un juicio común de la historia, valores, metas y objetivos de la organización, a través de la interpretación colectiva de los miembros.

Medición del Clima Organizacional

Para Gibson y colaboradores (1984), medir el clima organizacional representa un esfuerzo por captar la esencia, la atmósfera o ambiente interno de una organización o sub-unidad específica.

Para Brunet (1987), el Clima de una organización está constituido por una serie de dimensiones que conforman su esencia y que la caracterizan. Sin embargo, parece ser que la mayor parte de los instrumentos utilizados se distinguen por ciertas dimensiones comunes que son:

1. El nivel de autonomía individual que viven los actores dentro del sistema.
2. El grado de estructura y de obligaciones impuestas a los miembros de una organización por su puesto.
3. El tipo de recompensa o de remuneración que la empresa otorga a sus empleados.
4. La consideración, el agradecimiento y el apoyo que un empleado recibe de sus superiores.

Estas dimensiones deben permitir trazar lo más posible la imagen del clima de una empresa.

Instrumentos de Medición del Clima Organizacional

Los principales instrumentos que han sido utilizados para medir el clima organizacional, se describen a continuación:

- El instrumento denominado: “El perfil de las características organizacionales” de Likert (1961) mide la percepción en función de ocho dimensiones: métodos de mando, fuerzas motivacionales,

comunicación, procesos de influencia, toma de decisiones, planificación, control y objetivos de rendimiento y perfeccionamiento.

- El cuestionario de salud organizacional planteado por Benis (1962) Argyris (1964) y Miles (1965) plantea diez dimensiones de salud organizacional a saber: el establecimiento de metas, la comunicación, la distribución igualitaria del poder, utilización de recursos, cohesión, motivación, innovación, autonomía, resolución adecuada de problemas y adaptación.
- Moos e Insel (1974) diseñaron un cuestionario de noventa preguntas en función de las siguientes dimensiones: implicación, cohesión, apoyo, autonomía, tarea, presión, claridad, control, innovación y confort.

A los efectos de este trabajo se tomó como referencia el cuestionario y modelo de Likert y se le realizaron ajustes para esta investigación.

De acuerdo a lo planteado, para los efectos de este estudio se consideró la teoría de análisis y diagnóstico de Rensis Lickert, dado que se ajustan a las necesidades y requerimientos del sistema cliente, para evaluar algunos aspectos del clima organizacional que permitirán visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza de los climas que se estudian y en consecuencia, analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa y percibe, por los trabajadores de la organización.

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

Tipo de Investigación

El presente trabajo estará encauzado dentro del tipo de investigación descriptiva. La cual se define como estudios descriptivos que sirven para analizar como es y se manifiesta un fenómeno y sus componentes (Hernández Sampieri y otros, 1996:71).

Las investigaciones descriptivas constituyen una "mera descripción de algunos fenómenos" (Hyman, 1955:100).

En consecuencia, el marco metodológico de la presente investigación para evaluar las variables del clima organizacional percibidas por los trabajadores de la empresa GRUPO GAMA ITALY a nivel nacional, será de tipo descriptiva, dado que se ajusta al proceso de evaluación del fenómeno en estudio para lo cual se busca "esencialmente la medición de variables de una población, para llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas, en términos cualitativos (entrevistas focales) y cuantitativos (datos matemáticos y estadísticos)

Diseño de la Investigación

De acuerdo con Sabino (1.986) el diseño de una investigación se basa en "...proporcionar un modelo de verificación que permita contrastar hechos con teoría." (p.75).

La presente investigación será de tipo no experimental, la cual se define como cualquier investigación en la que resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones",Kerlinger (1979, p. 116).

Sobre el particular la misma se ajusta al esquema de verificación de los hechos, dado que no haremos variar intencionalmente las variables independientes si no observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos y evaluarlos

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).

Seijas (1993), sugiere que cuando la población es reducida en números y accesibles para ser investigadas, recomienda tomar la totalidad en la investigación.

Para Hernández (2003) la muestra es un subconjunto de la población que presenta características similares.

"Se llama muestra a una parte de la población a estudiar que sirve para representarla". Murria R. Spiegel (1991).

El universo objeto de estudio constituye una población de tipo finita, en la medida que está constituida por un determinado número de elementos, que con relación a esta investigación es de setenta y cinco (75) trabajadores.

En este caso se trabajará con el 100% de la población para obtener la información referente a la percepción del clima organizacional de la empresa.

Técnicas e Instrumentos

Para evaluar el clima organizacional en la empresa GRUPO GAMA ITALY se efectuó lo siguiente:

1. Aplicación de un instrumento de recolección y medición cuantitativa de datos.

El cuestionario estuvo compuesto por treinta y dos (32) items o preguntas, distribuidas en (ocho) dimensiones, cada una examinará cuatro (4) preguntas distribuidas de forma aleatoria.

El proceso de validación consistió en la revisión del instrumento por parte de dos consultores expertos del área de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacionales, los cuales estuvieron de acuerdo en considerar que los indicadores señalados en el cuestionario, eran consistentes con las dimensiones que se pretenden medir, algunas observaciones realizadas estuvieron dirigidas a mejorar la redacción de los items, en tal sentido se reformularon las mismas.

El instrumento se redactó en forma afirmativa para conocer las opiniones de los trabajadores y se estableció una escala de medición tipo Lickert, bajo los parámetros siguientes:

1. Totalmente en desacuerdo
 2. En desacuerdo
 3. De acuerdo
 4. Muy de acuerdo
2. Se realizó un análisis de contenido, producto de la aplicación de cinco entrevistas semi-estructuradas en las Oficinas Administrativas de la empresa sede Caracas: con: La Directora de Recursos Humanos, Gerente de Administración y Finanzas, Gerente de Mercadeo, Gerente Nacional de Ventas y Gerente de Planificación Comercial.

Guía de Entrevistas a Gerentes

1. ¿Cómo se siente trabajando en la empresa?
2. ¿Le gusta lo que hace en su trabajo? ¿Es desafiante? ¿Llena sus expectativas?
3. ¿Considera que la remuneración que percibe por su trabajo está acorde sus funciones? ¿de qué forma?
4. ¿Podría describir brevemente el ambiente laboral de la empresa?
5. ¿Cree posible un crecimiento profesional dentro de la empresa?
6. ¿Qué opinión le merece el plan de carrera de la empresa?
7. ¿Los trabajadores tienen oportunidades de crecimiento y desarrollo en la empresa?
8. ¿Cómo es su jefe inmediato?
9. ¿Qué opina del estilo de supervisión de su jefe inmediato?
10. ¿Recibe feedback de su jefe inmediato?
11. ¿Sus funciones están documentadas? ¿si llega alguien nuevo a ocupar un cargo supervisorio, sabe lo que tiene que hacer?
12. ¿Recibes apoyo de otros coordinadores para ejecutar tu trabajo? ¿Cómo es la relación con ello?
13. ¿La empresa fomenta actividades institucionales para el bienestar social de los trabajadores? ¿Los trabajadores asisten masivamente?
14. ¿Se siente identificado con la empresa?
15. ¿Cómo cree usted que un consultor en DO lo puede ayudar?
16. ¿Qué área de la empresa desea mejorar?
17. ¿Cómo se siente la gente en la empresa?
18. ¿Cómo cree usted que podríamos mejorar la situación encontrada?
19. ¿Tiene una estructura organizativa consolidada?

- 20. ¿Cuántas personas conforman la empresa?
- 21. ¿Cómo entiende la gente el clima organizacional?
- 22. ¿Cuándo fue la última vez en que se realizó una evaluación del clima organizacional en la empresa?
- 23. ¿En qué consiste la situación que se desea mejorar?
- 24. ¿Cuáles son las causas de esas situaciones a mejorar a su juicio?

Cuadro I. Definición de Variables a Medir

Nº	Dimensiones	Definición Operacional	Indicadores
1.-	Estructura	Grado en que esta establecida la razón de ser de la empresa y como desea ser percibida a mediano y largo plazo, así como los valores, políticas, objetivos organizacionales y directrices	Conocimiento de misión, visión y valores, objetivos, definición de normas y estructura jerárquica
2.-	Liderazgo	Consiste en percepción que tienen los trabajadores con respecto al estilo de liderazgo de su jefe inmediato, la forma en que estimula al grupo para el logro profesional de cada uno de los trabajadores	Influencia sobre otros individuos, resolución de problemas, libertad en la toma de decisiones
3.-	Comunicación	Se refiere a las características de los canales y mecanismos con los que cuenta la empresa, para facilitar los procesos de divulgación, intercambio y disponibilidad de la información	Acceso a la información, fluidez de la información, canales de comunicación, apertura en la comunicación
4.-	Trabajo en equipo	Nivel de cohesión que producen las formas de interacción adoptadas y el grado de armonía en las relaciones interpersonales entre las unidades de trabajo y la empresa	Integración de equipos, participación en actividades, relaciones laborales
5.-	Sentido de pertenencia	Nivel de sentimientos hacia la empresa que se manifiesta mediante el orgullo de pertenecer a ella, la identificación con sus objetivos y metas, y complacencia por la contraprestación y el tratamiento recibido	Orgullo del trabajo, orgullo del equipo, orgullo de la empresa, nivel de compromiso, grado de pertenencia
6.-	Motivación	Se refiere a la percepción de los trabajadores de la empresa en cuanto a las estrategias motivacionales implementadas por la organización como forma de retener y satisfacer al personal en su estadía en la empresa, así como el grado mediante el cual las personas manifiestan estar satisfechas con lo que hacen y con los resultados y consecuencias que de ello se derivan	Satisfacción con el trabajo asignado, reconocimiento, ambiente laboral
7.-	Compensación	Se refiere a la satisfacción que poseen los trabajadores por la retribución que le ofrece la empresa por el desempeño de sus funciones	Satisfacción con la remuneración
8.-	Capacitación y Desarrollo	Nivel de diseño e implantación de programas de capacitación y entrenamiento profesional, con el propósito de apoyar el desempeño eficiente en sus responsabilidades, así como el desarrollo, ascenso y crecimiento del personal en la organización en base a su desempeño.	Desarrollo profesional, proyección, oportunidades de progreso dentro de la empresa, formación necesaria para el trabajo, planes de carrera, utilización constructiva de los resultados de las evaluaciones de desempeño

Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° II de Operacionalización de Variables

Objetivo General	Objetivos	Variable	Nº	Dimensiones	Definición Operacional	Indicadores	Nº	Items
•Evaluar las variables del clima organizacional percibidas por los trabajadores de la empresa GRUPO GAMA ITALY a nivel nacional, con el fin de analizar sus resultados, para proponer elementos de mejora.	1) • • Elaborar un diagnóstico de clima organizacional sobre el comportamiento de las variables: Estructura, Liderazgo, Comunicación, Trabajo en Equipo, Sentido de Pertenencia, Motivación, Compensación, Capacitación y Desarrollo, de la empresa GRUPO GAMA ITALY. <							

Fuente: Elaboración Propia

**Cuadro III: Estructura del Instrumento para
Evaluar el Clima Organizacional**

Dimensiones	Indicadores	Items
Estructura	Conocimiento de misión, visión y valores, definición de normas y procedimientos, estructura jerárquica	Existe una clara definición de la misión, visión y objetivos de la empresa
		En esta empresa se trabaja en función de la misión, visión y valores
		Grupo Gama Italy administra eficientemente los equipos de trabajo, para cumplir con las directrices, normas y políticas institucionales de la empresa
		La estructura organizacional de la empresa se adecua a su misión, visión y objetivos
Liderazgo	Influencia sobre otros individuos, resolución de problemas, libertad en la toma de decisiones	Mi jefe inmediato consulta con su personal cuando se presenta algún problema de trabajo
		Mi jefe es una persona motivadora, orientadora e impulsadora de las decisiones, acciones individuales y grupales
		Mi jefe posee buenas cualidades humanas para con su grupo de trabajo (respeto, buen trato, capacidad de escucha, interés por su gente)
		Mi jefe me dá libertad de tomar decisiones para solventar situaciones relacionadas con mi trabajo
Comunicación	Acceso a la información, fluidez de la información, canales de comunicación y apertura en la comunicación	Los canales de comunicación utilizados por la empresa me permiten enterarme con claridad de la misión, visión, valores y nuevos proyectos de la Organización
		Usted tiene acceso a la información que necesita para hacer su trabajo
		En la empresa se fomenta y promueve el intercambio de comunicación
		Las ideas, opiniones y propuestas son tomadas en cuenta en las reuniones de trabajo

Fuente: Elaboración propia

**Cuadro IV. Estructura del Instrumento para
Evaluar el Clima Organizacional**

Dimensiones	Indicadores	Items
Trabajo en Equipo	Integración de equipos, participación en actividades, relaciones laborales	Mi jefe y mis compañeros trabajamos amistosamente con el fin de lograr los mejores beneficios para todos
		Siento que en mi equipo de trabajo hay mucha colaboración lo que nos permite obtener siempre mejores resultados
		En mi equipo de trabajo existe integración y solidaridad entre las partes
		Mis compañeros participan en las actividades que promueve la empresa para la integración e interrelación de sus trabajadores
Sentido de Pertenencia	Orgullo del trabajo, orgullo del equipo, orgullo de la empresa, nivel de compromiso y grado de pertenencia	Me siento orgulloso de trabajar en esta empresa y la recomiendo como un buen lugar para trabajar
		Me siento bien con el equipo de trabajo al que pertenezco
		Siento que mi trabajo aporta enormemente a los objetivos y metas de la empresa
		Realmente interesa el futuro de la empresa
Motivación	Satisfacción con el trabajo asignado, reconocimiento y ambiente laboral	Recibo reconocimientos cuando me destaco en el cumplimiento de mis labores
		El proceso de evaluación de resultados de mi trabajo es justo
		Mi supervisor me expresa su opinión con el trabajo que realizo
		Existen incentivos o estímulos para los trabajadores cuando se logran o superan los objetivos institucionales

Fuente: Elaboración propia

Procedimiento Metodológico

Fases:

A) Recolección de la información.

Con el propósito de dar inicio a esta fase, se conformó y aplicó un instrumento de recolección de datos, a fin de indagar en cada dimensión a ser evaluada, el clima organizacional de la empresa, en este sentido el cuestionario se empleó al total de fuerza laboral de la empresa a saber 75 colaboradores a nivel Nacional, mediante un cronograma notificado previamente a los individuos sujetos a la aplicación. Asimismo, se realizaron cinco entrevistas semi estructuradas con los Gerentes Estratégicos de la empresa, (Recursos Humanos, Administración y Finanzas, Mercadeo, Planificación Comercial y Gerente Nacional de Ventas.), en la sede de Caracas, a fin de obtener información sobre la percepción de estos, acerca de las diversas variables que componen el clima laboral de la empresa GRUPO GAMA ITALY.

B) Análisis de la Información.

Toda vez, aplicado el instrumento de recolección de datos se procedió a transformarlos en una escala de porcentaje que permitió obtener promedios de percepción de las dimensiones que componen el clima laboral de la empresa, de igual forma, al realizar las entrevistas se derivó un análisis de contenido, para analizar la información recolectada, a objeto de lograr categorías que permitan clasificar la

información, delimitar causas, riesgos y oportunidades, con el propósito de efectuar razonamientos detallados.

C) Conclusiones y Recomendaciones.

En esta fase, se procedió a plasmar los resultados y comportamiento descriptivos que arrojó el proceso de análisis de la información de las dimensiones que componen el clima organizacional de la empresa, asimismo abarco una serie de consideraciones, valoraciones y pasos de acción a ser evaluados como posibles alternativas para el cambio, es decir se analizaron las situaciones o problemas diagnosticados, con énfasis en las causas que lo originaron, a objeto de definir las estrategias para emprender acciones de mejora sobre alguna situación encontrada.

D) Elaboración del Informe de Diagnóstico.

Esta fase comprendió, la preparación de un documento de trabajo elaborado por el consultor, que abarco la recopilación, análisis, conclusión y recomendaciones de la situación problema en estudio, con el propósito de informar al sistema cliente los resultados que arrojaron la investigación y las posibles alternativas de mejora a la situación diagnosticada.

E) Presentación del Informe de Diagnóstico al Cliente. (Producto)

Comprendió la preparación y divulgación de una presentación ejecutiva, mediante la cual el consultor expuso a los niveles decisorios de la

empresa, la recopilación, análisis, conclusión y recomendaciones de la situación problema en estudio y las posibles alternativas de mejora a la situación diagnosticada, a fin de que se tomen las decisiones pertinentes.

CRONOGRAMA DE TRABAJO															
FASES	ACCIONES	ACTIVIDADES	2014												
			MES 01				MES 02				MES 03				
			SEMANAS												
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
FASE I	DIAGNOSTICO	Acercamiento con el cliente													
		Diseño Propuesta de consultoría													
		Reunión presentar propuesta													
		Levantamiento de Información													
		Realizar entrevistas claves a Gerentes de Áreas													
		Diseño de Instrumento de recolección de datos													
		Validar Instrumento de recoleccion de datos a aplicar													
		Aplicar Instrumento													
		Procesamiento y análisis de resultados													
	RECOMENDACIONES	Presentar resultados al cliente													
FASE II	PLANIFICACIÓN Y DISEÑO DE SITUACIONES A MEJORAR	Diseño y planificación de situaciones a mejorar													
		Ejecutar plan de mejoras													
		Análisis de plan de mejora													
		Presentación resultados													

CAPÍTULO V

ANALISIS DE LOS RESULTADOS

Luego de aplicar y sistematizar los datos obtenidos mediante el instrumento de medición de clima organizacional, se presentan los siguientes resultados; en primer lugar se mostrará una visión general del clima organizacional del GRUPO GAMA ITALY, posteriormente se mostrará el total de los puntajes por dimensión y por último el detalle de cada una de las ocho (8) dimensiones del modelo de acuerdo a sus indicadores.

Los resultados se presentan a través de dos tablas, un gráfico de Barra y un gráfico de torta.

La primera tabla muestra:

- El puntaje promedio de la dimensión por sujeto
- La percepción de la evaluación por sujeto

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

El grafico de barra muestra el detalle de la evaluación resultante del clima. En el mismo se puede apreciar con mayor claridad los ítems con mayor fortaleza y los ítems con aspectos de mejora, sus resultados están reflejados en la escala del uno al cuatro, a saber desde muy en desacuerdo hasta muy de acuerdo.

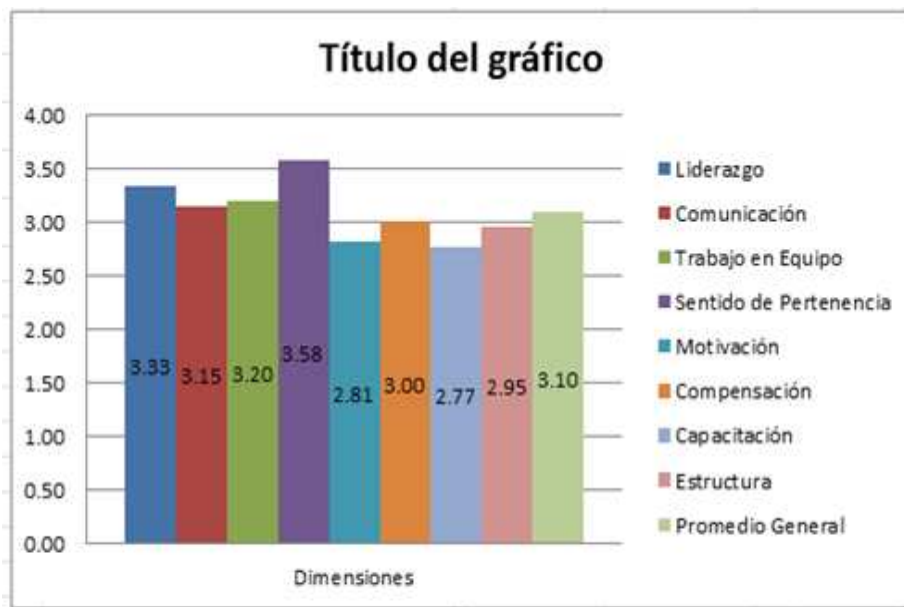
El grafico de torta muestra la distribución porcentual de los encuestados en relación con la escala de evaluación del presente estudio

ANÁLISIS GENERAL DE DIMENSIONES

A continuación se presenta el análisis general de las dimensiones del clima organizacional del GRUPO GAMA ITALY

MÉTODO DE RENSIS LICKERT - CLIMA TOTAL POR DIMENSIÓN

<i>Dimensión</i>	<i>Puntuación</i>	<i>Escala de Evaluación</i>	<i>% sobre escala ></i>
<i>Liderazgo</i>	3.33	Muy de acuerdo	83.25
<i>Comunicación</i>	3.15	De acuerdo	78.75
<i>Trabajo en equipo</i>	3.20	De acuerdo	80.00
<i>Sentido de Pertenencia</i>	3.58	Muy de acuerdo	89.50
<i>Motivación</i>	2.81	De acuerdo	70.25
<i>Compensación</i>	3.00	De acuerdo	75.00
<i>Capacitación</i>	2.77	De acuerdo	69.25
<i>Estructura</i>	2.95	De acuerdo	73.75
<i>Promedio General</i>	3.10		77.47



Escala	Valoración
Totalmente en Desacuerdo	1
En desacuerdo	2
De acuerdo	3
Muy de acuerdo	4

ANALISIS

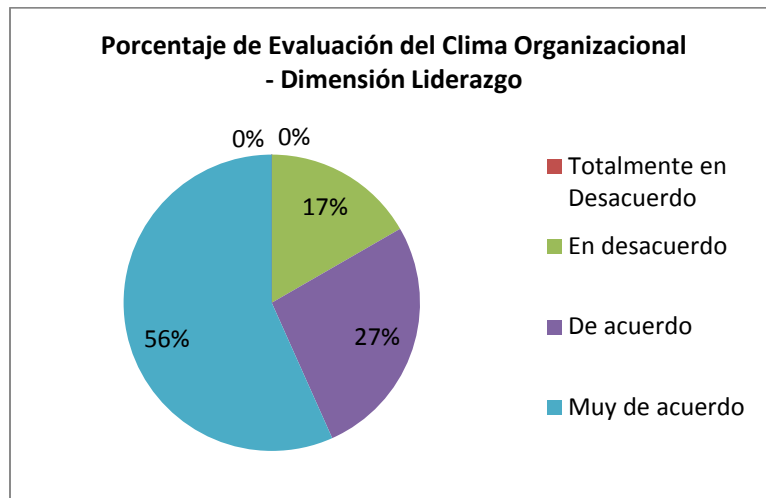
Dimensión: Liderazgo

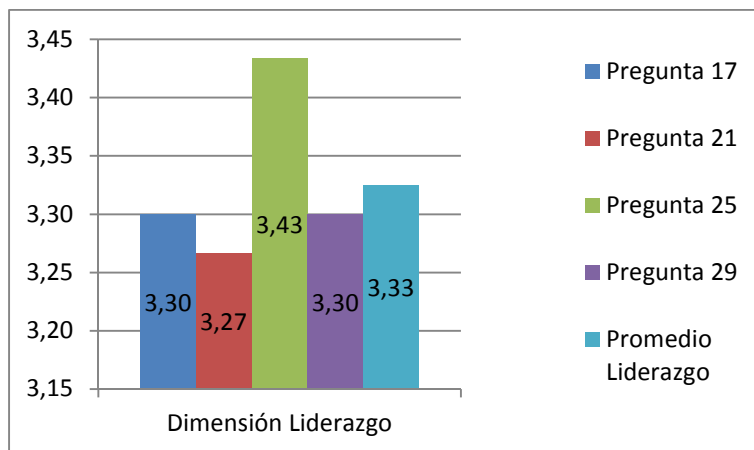
METODO DE RENSIS LIKERT – DIMENSION LIDERAZGO

Consiste en la percepción que tienen los trabajadores con respecto al estilo de liderazgo de sus jefes inmediatos, la forma en que estimula al grupo para el logro profesional de cada trabajador

Las preguntas de la Encuesta asociadas a la dimensión Liderazgo son las siguientes:

Preguntas Nro.		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De Acuerdo	Muy de acuerdo	Precepción de la Evaluación	Media Identidad
17	Mi jefe inmediato consulta con su personal cuando se presenta algun problema de trabajo	6.7%	10.0%	30.0%	53.3%	3.30	Muy de acuerdo
21	Mi jefe es una persona motivadora, orientadora e impulsadora de las decisiones, acciones individuales y grupales	3.3%	10.0%	43.3%	43.3%	3.27	Muy de acuerdo
25	Mi jefe posee buenas cualidades humanas para con su grupo de trabajo (respeto, buen trato, capacidad de escucha, interes por su gente)	0.0%	10.0%	36.7%	53.3%	3.43	Muy de acuerdo
29	Mi jefe me da libertad de tomar decisiones para solventar situaciones relacionadas con mi trabajo	0.0%	6.7%	56.7%	36.7%	3.30	Muy de acuerdo





Preguntas del Cuestionario - Dimensión Liderazgo									
Sujetos	Genero	Unidad Laboral	Antigüedad	17	21	25	29	Promedio por Sujeto	Percepción de la Evaluación
1	1	2	1	4	4	4	4	4.00	Muy de acuerdo
2	1	2	1	3	4	4	3	3.50	Muy de acuerdo
3	2	3	4	2	3	3	3	2.75	De acuerdo
4	2	2	3	3	4	4	3	3.50	Muy de acuerdo
5	2	3	3	1	3	3	3	2.50	En desacuerdo
6	2	2	1	4	4	4	4	4.00	Muy de acuerdo
7	2	2	3	3	1	2	3	2.25	En desacuerdo
8	1	3	3	3	4	3	3	3.25	De acuerdo
9	2	1	5	3	4	4	3	3.50	Muy de acuerdo
10	1	1	5	4	4	4	3	3.75	Muy de acuerdo
11	2	2	3	4	4	4	4	4.00	Muy de acuerdo
12	2	1	3	4	3	3	2	3.00	De acuerdo
13	1	3	3	3	2	2	3	2.50	En desacuerdo
14	1	2	4	3	3	3	4	3.25	De acuerdo
15	1	2	1	4	4	4	4	4.00	Muy de acuerdo
16	2	3	3	3	3	3	3	3.00	De acuerdo
17	2	3	1	4	4	4	4	4.00	Muy de acuerdo
18	1	1	4	4	3	3	3	3.25	De acuerdo
19	1	2	1	4	3	4	3	3.50	Muy de acuerdo
20	2	2	1	4	3	4	4	3.75	Muy de acuerdo
21	2	2	3	4	4	4	4	4.00	Muy de acuerdo
22	1	3	3	2	3	3	3	2.75	De acuerdo
23	2	2	3	3	4	4	3	3.50	Muy de acuerdo
24	1	3	5	4	3	4	3	3.50	Muy de acuerdo
25	2	3	3	1	2	3	3	2.25	En desacuerdo
26	2	3	4	4	4	4	4	4.00	Muy de acuerdo
27	2	3	4	4	3	4	4	3.75	Muy de acuerdo
28	2	1	3	2	2	2	3	2.25	En desacuerdo
29	2	2	3	4	3	3	4	3.50	Muy de acuerdo
30	1	2	3	4	3	3	2	3.00	De acuerdo
Promedio por Pregunta				3.30	3.27	3.43	3.30	3.33	
Percepción de la Evaluación				Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	
% sobre la escala mayor				82.5	81.7	85.8	82.5	83.1	

Con respecto a la dimensión Liderazgo resultó que el 57% de los encuestados están muy de acuerdo al estilo de liderazgo de sus jefes

inmediatos y la forma en que estimula al grupo para el logro profesional de cada trabajador, el 16% está en desacuerdo con esta afirmación.

En observación con los resultados de las preguntas que están asociados a esta dimensión se observa que en la pregunta 29 la percepción de la evaluación tiene una puntuación de 3.30/4 puntos, lo que significa muy de acuerdo, sin embargo, la distribución porcentual que se encuentra entre en desacuerdo y de acuerdo, representa un 63.4 % de la población, razón por la cual invitamos a revisar la afirmación “Mi jefe me da libertad de tomar decisiones para solventar situaciones relacionadas con el trabajo”, Afirmación relacionada a liderazgo que induce a la autogestión y resolución de problemas, que pudiese llevarse a una mayor concentración porcentual a la escala de acuerdo y muy de acuerdo. El 83,30 % de los encuestados están entre de acuerdo y muy de acuerdo que su jefe consulta con su personal cuando se presenta algún problema en el trabajo

Dimensión: Comunicación

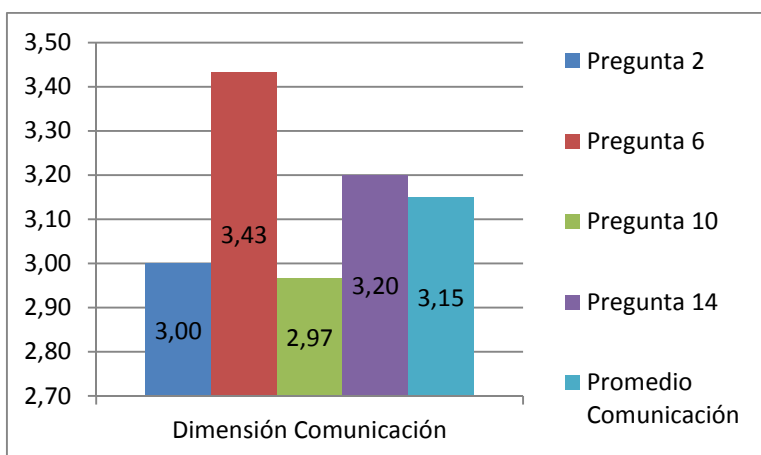
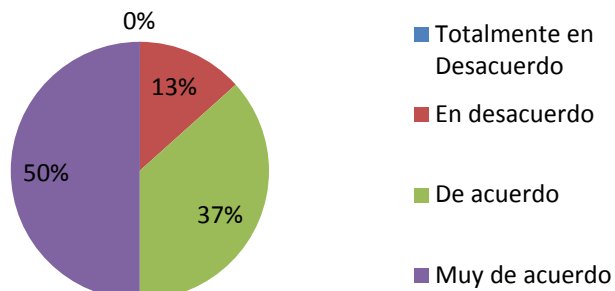
METODO DE RENSIS LIKERT – DIMENSION COMUNICACION

Se refiere a las características de los canales y mecanismos con los que cuenta la empresa, para facilitar los procesos de divulgación intercambio y disponibilidad de la información.

Las preguntas de la Encuesta asociadas a la dimensión Comunicación son las siguientes:

Preguntas Nro.		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De Acuerdo	Muy de acuerdo	Precepción de la Evaluación	Media Identidad
2	Los Canales de Comunicación Utilizados por la Empresa me permiten enterarme con claridad de la mision, vision, valores y nuevos proyectos de la Organización	7%	23%	33%	37%	3.00	De acuerdo
6	Usted tiene acceso a la informacion que necesita para hacer su trabajo	0%	10%	37%	53%	3.43	Muy de acuerdo
10	En la Empresa de fomenta y promueve el intercambio de comunicacion	0%	20%	63%	17%	2.97	De acuerdo
14	Las ideas, opiniones y propuestas son tomadas en cuenta en las reuniones de trabajo	3%	10%	50%	37%	3.20	De acuerdo

Porcentaje de Evaluación del Clima Organizacional - Dimensión Comunicación



Preguntas del Cuestionario - Dimensión Comunicación									
Sujeto	Genero	Unidad Laboral	Antigüedad	2	3	4	5	Promedio por Sujeto	Percepción de la Evaluación
1	1	2	1	4	2	4	4	3.5	Muy de acuerdo
2	1	2	1	4	4	4	3	3.5	Muy de acuerdo
3	2	3	4	3	3	3	3	3.0	De acuerdo
4	2	2	3	4	4	4	3	3.8	Muy de acuerdo
5	2	3	3	3	3	3	3	3.0	De acuerdo
6	2	2	1	4	2	3	3	3.0	De acuerdo
7	2	2	3	2	3	2	2	2.3	En desacuerdo
8	1	3	3	4	4	3	3	3.5	Muy de acuerdo
9	2	1	5	3	4	2	3	3.0	De acuerdo
10	1	1	5	2	3	2	3	2.5	En desacuerdo
11	2	2	3	3	4	3	3	3.3	Muy de acuerdo
12	2	1	3	3	3	3	3	3.0	De acuerdo
13	1	3	3	4	3	2	2	2.8	De acuerdo
14	1	2	4	4	4	3	4	3.8	Muy de acuerdo
15	1	2	1	4	4	4	3	3.8	Muy de acuerdo
16	2	3	3	3	4	3	4	3.5	Muy de acuerdo
17	2	3	1	3	4	3	4	3.5	Muy de acuerdo
18	1	1	4	3	3	3	3	3.0	De acuerdo
19	1	2	1	4	4	4	4	4.0	Muy de acuerdo
20	2	2	1	3	4	3	4	3.5	Muy de acuerdo
21	2	2	3	4	3	3	4	3.5	Muy de acuerdo
22	1	3	3	2	3	3	3	2.8	De acuerdo
23	2	2	3	1	4	2	4	2.8	De acuerdo
24	1	3	5	2	3	3	3	2.8	De acuerdo
25	2	3	3	4	4	4	4	4.0	Muy de acuerdo
26	2	3	4	2	4	2	1	2.3	En desacuerdo
27	2	3	4	2	4	3	4	3.3	Muy de acuerdo
28	2	1	3	1	2	3	2	2.0	En desacuerdo
29	2	2	3	2	4	3	4	3.3	Muy de acuerdo
30	1	2	3	3	3	3	3	3.0	De acuerdo
Promedio por Pregunta				3.00	3.43	2.97	3.20	3.15	
Percepción de la Evaluación				De acuerdo	Muy de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	
% sobre la escala mayor				75.0	85.8	74.2	80.0	78.8	

Con respecto a la dimensión Comunicación resultó que el 50% de los encuestados están muy de acuerdo con los canales y mecanismos con los que cuenta la empresa para facilitar los procesos de divulgación intercambio y disponibilidad de la información y el 13% está en desacuerdo con esta afirmación.

En observación con los resultados de las preguntas que están asociados a esta dimensión, se obtiene que el 90% de los encuestados indican estar de acuerdo a muy de acuerdo en tener acceso a la información que necesitan para hacer su trabajo, el 87 % de los encuestados están de acuerdo a muy de acuerdo en que las opiniones y propuestas son tomadas en cuenta en las reuniones de trabajo.

Con los resultados obtenidos, podemos inferir, que existe, en líneas generales un buen proceso de comunicación dentro de la Empresa.

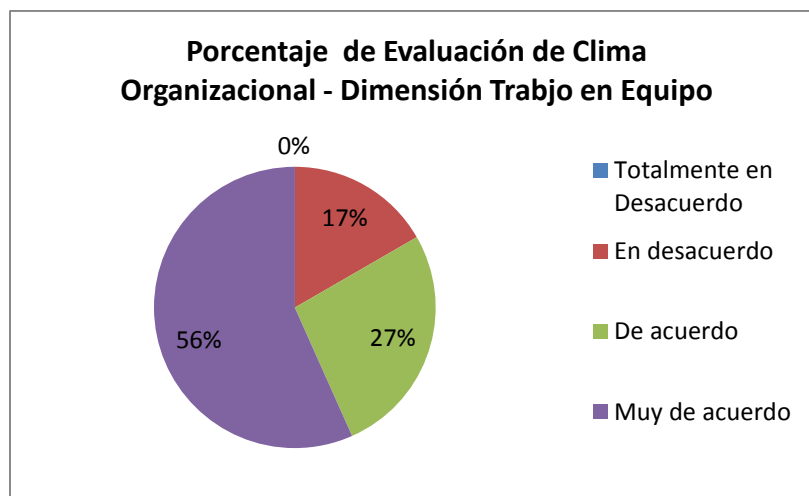
Dimensión: Trabajo en Equipo

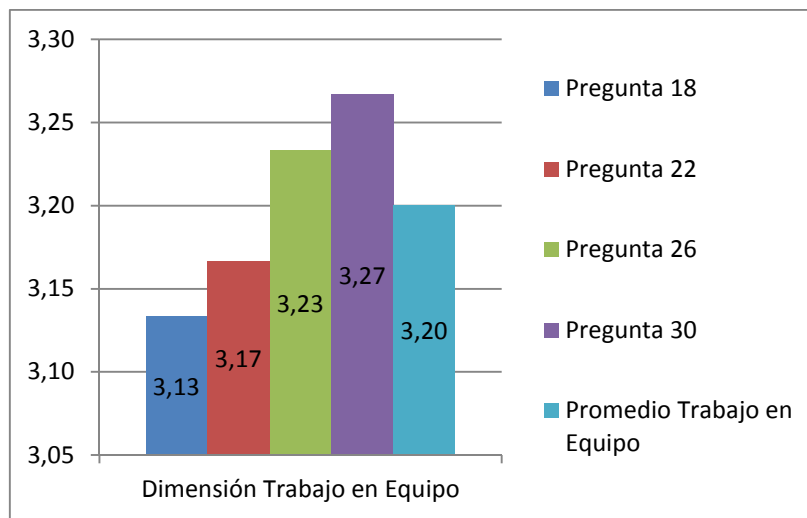
METODO DE RENSIS LIKERT – DIMENSION TRABAJO EN EQUIPO

Se refiere al nivel de cohesión que producen las formas de interacción adoptadas y el grado de armonía en las relaciones interpersonales entre las unidades de trabajo y la empresa

Las preguntas de la Encuesta asociadas a la dimensión Trabajo en Equipo son las siguientes:

Preguntas Nro.		Totalmente en	En desacuerdo	De Acuerdo	Muy de acuerdo	Precepción de la Evaluación		Media Identidad
18	Mi jefe y mis companeros trabajamos amistisamente con el fin de lograr los mejores beneficios para todos	0%	20%	47%	33%	3.13	De acuerdo	3,20 De acuerdo
22	Siento que en mi equipo de trabajo hay mucha colaboracion, lo que nos permite tener siempre buenos resultados	10%	10%	33%	47%	3.17	De acuerdo	
26	En mi equipo de trabajo existe integracion y solidaridad entre las partes	0%	17%	43%	40%	3.23	De acuerdo	
30	Mis companeros participan en las actividades que promueve la Empresa para la integracion e interrelacion de sus trabajadores	3%	3%	57%	37%	3.27	Muy de acuerdo	





Preguntas del Cuestionario - Dimensión Trabajo en Equipo									
Sujeto	Genero	Unidad Laboral	Antigüedad	18	22	26	30	Promedio por Sujeto	Percepción de la Evaluación
1	1	2	1	4	4	4	4	4.0	Muy de acuerdo
2	1	2	1	4	3	3	4	3.5	Muy de acuerdo
3	2	3	4	3	4	4	4	3.8	Muy de acuerdo
4	2	2	3	3	4	4	3	3.5	Muy de acuerdo
5	2	3	3	3	3	2	3	2.8	De acuerdo
6	2	2	1	3	3	3	3	3.0	De acuerdo
7	2	2	3	2	1	2	3	2.0	En desacuerdo
8	1	3	3	3	4	3	3	3.3	Muy de acuerdo
9	2	1	5	4	4	4	2	3.5	Muy de acuerdo
10	1	1	5	3	3	3	3	3.0	De acuerdo
11	2	2	3	3	3	3	4	3.3	Muy de acuerdo
12	2	1	3	3	1	3	3	2.5	En desacuerdo
13	1	3	3	2	2	2	3	2.3	En desacuerdo
14	1	2	4	4	4	4	4	4.0	Muy de acuerdo
15	1	2	1	4	4	4	4	4.0	Muy de acuerdo
16	2	3	3	3	3	3	3	3.0	De acuerdo
17	2	3	1	3	4	3	4	3.5	Muy de acuerdo
18	1	1	4	2	3	2	3	2.5	En desacuerdo
19	1	2	1	4	4	4	4	4.0	Muy de acuerdo
20	2	2	1	3	4	4	4	3.8	Muy de acuerdo
21	2	2	3	2	4	4	3	3.3	Muy de acuerdo
22	1	3	3	3	4	4	3	3.5	Muy de acuerdo
23	2	2	3	4	4	4	4	4.0	Muy de acuerdo
24	1	3	5	4	3	3	3	3.3	Muy de acuerdo
25	2	3	3	2	3	3	3	2.8	De acuerdo
26	2	3	4	4	2	2	3	2.8	De acuerdo
27	2	3	4	4	4	4	4	4.0	Muy de acuerdo
28	2	1	3	2	1	3	1	1.8	En desacuerdo
29	2	2	3	3	2	3	3	2.8	De acuerdo
30	1	2	3	3	3	3	3	3.0	De acuerdo
Promedio por Pregunta				3.13	3.17	3.23	3.27	3.20	
Percepción de la Evaluación				De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	De acuerdo	
% sobre la escala mayor				78.3	79.2	80.8	81.7	80.0	

Con respecto a la dimensión Trabajo en Equipo resultó que el 57% de los encuestados están muy de acuerdo con el nivel de cohesión que producen las formas de interacción adoptadas y el grado de armonía en las relaciones interpersonales entre las unidades de trabajo y la empresa y el 16% está en desacuerdo con esta afirmación.

En observación con los resultados de las preguntas que están asociados a esta dimensión, se obtiene que la puntuación de las cuatro preguntas se encuentran entre 2,51 y 4 puntos, lo que significa que los encuestados están entre de acuerdo y muy de acuerdo con que está presente en la Organización el Trabajo en Equipo; el 87% de los encuestados indican que los compañeros de trabajo participan en las actividades que promueve la Empresa para la integración e interrelación de sus trabajadores, el 80% siente que en su Equipo de Trabajo hay mucha colaboración lo que les permite tener siempre buenos resultados.

Con los resultados obtenidos, podemos inferir, que existe, en líneas generales Trabajo en Equipo entre las Unidades de Trabajo de la Organización.

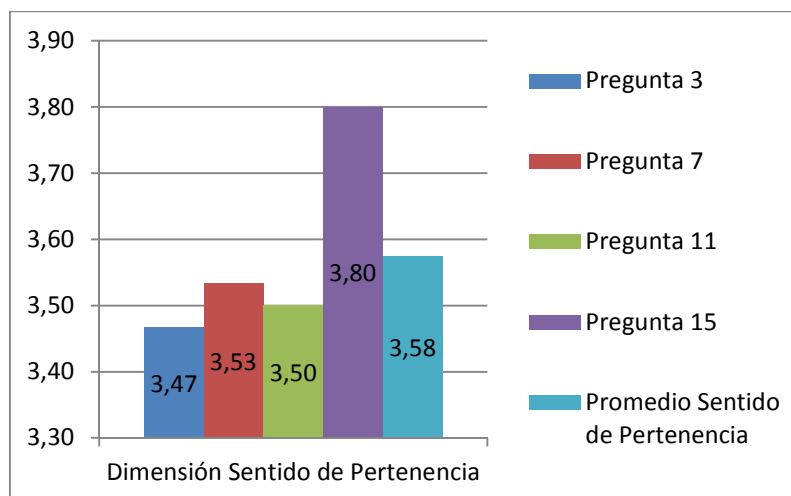
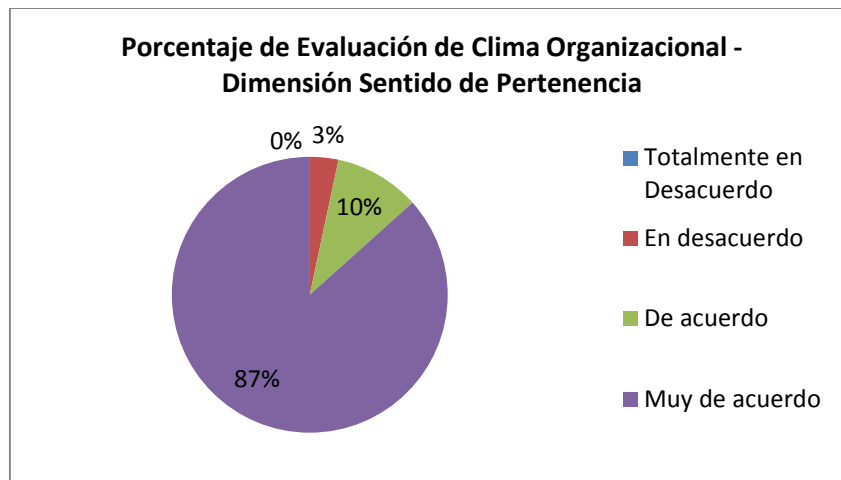
Dimensión: Sentido de Pertenencia

METODO DE RENSIS LIKERT – DIMENSION SENTIDO DE PERTENENCIA

Se refiere al nivel de sentimientos hacia la empresa que se manifiesta mediante el orgullo de pertenecer a ella, la identidad con sus objetivos y metas y la complacencia por la contraprestación y el tratamiento recibido

Las preguntas de la Encuesta asociadas a la dimensión Sentido de Pertenencia son las siguientes:

Preguntas Nro.		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De Acuerdo	Muy de acuerdo	Precepción de la Evaluación	Media Identidad
3	Me siento orgulloso de trabajar en esta Empresa y la recomiendo como un buen lugar de trabajo	0%	10%	33%	57%	3.47	3.58 Muy de acuerdo
7	Me siento bien con el equipo de trabajo al que pertenezco	0%	10%	33%	57%	3.53	
11	Siento que mi trabajo aporta enormemente a los objetivos y metas	0%	0%	50%	50%	3.50	
15	Realmente me interesa el futuro de la Empresa	0%	3%	13%	83%	3.80	



Preguntas del Cuestionario - Dimensión Sentido de Pertenencia									
Sujetos	Genero	Unidad Laboral	Antigüedad	3	7	11	15	Promedio por Sujeto	Percepción de la Evaluación
1	1	2	1	4	4	4	3	3.8	Muy de acuerdo
2	1	2	1	3	3	3	4	3.3	Muy de acuerdo
3	2	3	4	4	3	4	4	3.8	Muy de acuerdo
4	2	2	3	4	4	3	4	3.8	Muy de acuerdo
5	2	3	3	2	3	4	4	3.3	Muy de acuerdo
6	2	2	1	3	2	3	4	3.0	De acuerdo
7	2	2	3	3	3	4	3	3.3	Muy de acuerdo
8	1	3	3	4	4	3	4	3.8	Muy de acuerdo
9	2	1	5	4	4	4	4	4.0	Muy de acuerdo
10	1	1	5	4	3	4	4	3.8	Muy de acuerdo
11	2	2	3	4	4	3	4	3.8	Muy de acuerdo
12	2	1	3	3	3	3	4	3.3	Muy de acuerdo
13	1	3	3	2	2	3	2	2.3	En desacuerdo
14	1	2	4	4	4	4	4	4.0	Muy de acuerdo
15	1	2	1	3	4	4	4	3.8	Muy de acuerdo
16	2	3	3	4	3	3	4	3.5	Muy de acuerdo
17	2	3	1	4	4	4	4	4.0	Muy de acuerdo
18	1	1	4	3	3	3	4	3.3	Muy de acuerdo
19	1	2	1	4	4	4	4	4.0	Muy de acuerdo
20	2	2	1	4	4	3	4	3.8	Muy de acuerdo
21	2	2	3	4	4	4	4	4.0	Muy de acuerdo
22	1	3	3	4	4	4	4	4.0	Muy de acuerdo
23	2	2	3	4	4	4	4	4.0	Muy de acuerdo
24	1	3	5	3	4	3	3	3.3	Muy de acuerdo
25	2	3	3	4	4	4	4	4.0	Muy de acuerdo
26	2	3	4	3	4	3	4	3.5	Muy de acuerdo
27	2	3	4	4	4	3	4	3.8	Muy de acuerdo
28	2	1	3	2	3	3	4	3.0	De acuerdo
29	2	2	3	3	4	4	4	3.8	Muy de acuerdo
30	1	2	3	3	3	3	3	3.0	De acuerdo
Promedio por Pregunta				3.47	3.53	3.50	3.80	3.58	
Percepción de la Evaluación				Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	
% sobre la escala mayor				86.7	88.3	87.5	95.0	89.4	

Con respecto a la dimensión Identidad resultó que el 87% de los encuestados están orgullosos de pertenecer a la Empresa y se sienten identificados con sus objetivos y metas, solo el 3% está en desacuerdo con esta afirmación.

En observación con los resultados de las preguntas que están asociados a esta dimensión , se obtiene que la mayor puntuación la obtuvo la pregunta número 15, con 3,80 puntos / 4 puntos, siendo esta afirmación la siguiente “ Realmente me interesa el futuro de la Empresa”, y la de menor puntuación, pero con muy buenos resultados fue la pregunta número 3, con una puntuación de 3,47 puntos / 4 puntos, siendo esta la siguiente “ Me siento Orgulloso de trabajar en esta Empresa y la recomiendo como un buen lugar de trabajo”.

Con los resultados obtenidos, podemos inferir, que existe sentido de pertenencia en la Organización, razón por la cual consideramos que no es una dimensión que deba estar presente en la intervención que se realizará en la Empresa para aquellas áreas de oportunidad que se

presenten, si bien, en las reuniones preliminares con la directiva, su inquietud estaba asociada con esta variable como punto de mejora en la Empresa, los resultados indican que la muestra de trabajadores tomada para este estudio, sí se sienten identificados con la Organización.

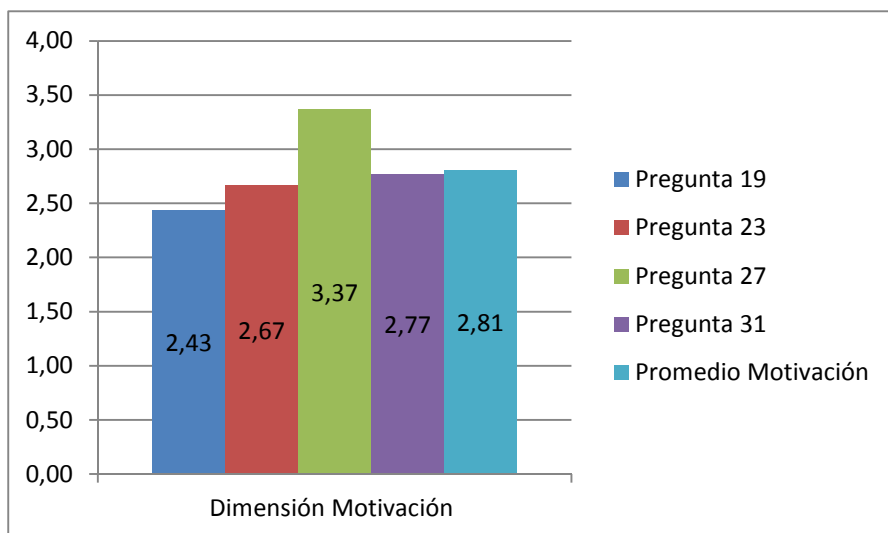
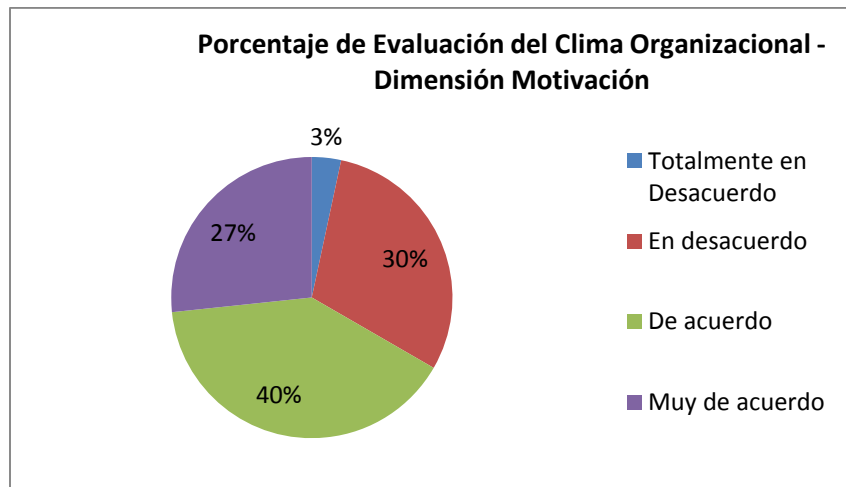
Dimensión: Motivación

METODO DE RENSIS LIKERT – DIMENSION MOTIVACION

Se refiere a la percepción de los trabajadores de la empresa en cuanto a las estrategias motivacionales implementadas por la organización, como forma de retener y satisfacer al personal en su estadía en la empresa, así como el grado mediante el cual las personas manifiestan estar satisfechas con lo que hacen y con los resultados y consecuencias que de ello se derivan.

Las preguntas de la Encuesta asociadas a la dimensión Motivación son las siguientes:

Preguntas Nro.		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De Acuerdo	Muy de acuerdo	Percepción de la Evaluación		Media Identidad
19	Recibo reconocimiento cuando me destaco en el cumplimiento de mis labores	17%	33%	40%	10%	2.43	En desacuerdo	2.81 De acuerdo
23	El proceso de evaluación de resultados de mi trabajo es justo	7%	23%	67%	3%	2.67	De acuerdo	
27	Mi supervisor me expresa su opinion con el trabajo que realizo	0%	7%	50%	43%	3.37	Muy de acuerdo	
31	Existen incentivos o estímulos para los trabajadores cuando se logran o superan los objetivos institucionales	7%	27%	50%	17%	2.77	De acuerdo	



				Pregunta del cuestionario - Dimensión Motivación					
Sujetos	Genero	Unidad Laboral	Antigüedad	19	23	27	31	Promedio por Sujeto	Percepción de la Evaluación
1	1	2	1	3	3	4	3	3.3	Muy de acuerdo
2	1	2	1	3	3	3	4	3.3	Muy de acuerdo
3	2	3	4	2	3	3	3	2.8	De acuerdo
4	2	2	3	3	3	4	2	3.0	De acuerdo
5	2	3	3	2	2	4	2	2.5	En desacuerdo
6	2	2	1	4	3	3	3	3.3	Muy de acuerdo
7	2	2	3	1	2	3	2	2.0	En desacuerdo
8	1	3	3	3	3	3	3	3.0	De acuerdo
9	2	1	5	2	3	4	3	3.0	De acuerdo
10	1	1	5	3	3	3	3	3.0	De acuerdo
11	2	2	3	3	3	4	4	3.5	Muy de acuerdo
12	2	1	3	1	2	2	3	2.0	En desacuerdo
13	1	3	3	3	2	3	3	2.8	De acuerdo
14	1	2	4	3	3	3	3	3.0	De acuerdo
15	1	2	1	2	4	4	4	3.5	Muy de acuerdo
16	2	3	3	2	3	3	3	2.8	De acuerdo
17	2	3	1	4	3	4	3	3.5	Muy de acuerdo
18	1	1	4	2	3	4	2	2.8	De acuerdo
19	1	2	1	2	3	3	2	2.5	En desacuerdo
20	2	2	1	3	3	4	4	3.5	Muy de acuerdo
21	2	2	3	1	2	4	3	2.5	En desacuerdo
22	1	3	3	2	1	2	2	1.8	En desacuerdo
23	2	2	3	1	3	4	2	2.5	En desacuerdo
24	1	3	5	3	2	3	2	2.5	En desacuerdo
25	2	3	3	2	3	3	3	2.8	De acuerdo
26	2	3	4	2	2	4	4	3.0	De acuerdo
27	2	3	4	4	3	4	3	3.5	Muy de acuerdo
28	2	1	3	1	1	3	1	1.5	Totalmente en Desacuerdo
29	2	2	3	3	3	3	3	3.0	De acuerdo
30	1	2	3	3	3	3	1	2.5	En desacuerdo
Promedio por Pregunta				2.43	2.67	3.37	2.77	2.81	
Percepción de la Evaluación				En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	De acuerdo		
% sobre la escala mayor				60.8	66.7	84.2	69.2	70.2	

Con respecto a la dimensión Identidad resultó que el 40% de los encuestados están de acuerdo con las estrategias motivacionales implementadas por la Organización, el 27% está muy de acuerdo y el 30% está en desacuerdo.

En observación con los resultados de las preguntas que están asociados a esta dimensión, la número 19 resultó con un 50% de los encuestados con opiniones en desacuerdo y muy en desacuerdo con la afirmación “ Recibo reconocimiento cuando me destaco en el cumplimiento de mis labores”, con esta puntuación consideramos que se le debe dar foco de atención al momento de seleccionar las dimensiones que se trabajarán como oportunidades de mejora en la Organización; solo un 10% está muy de acuerdo en esta afirmación.

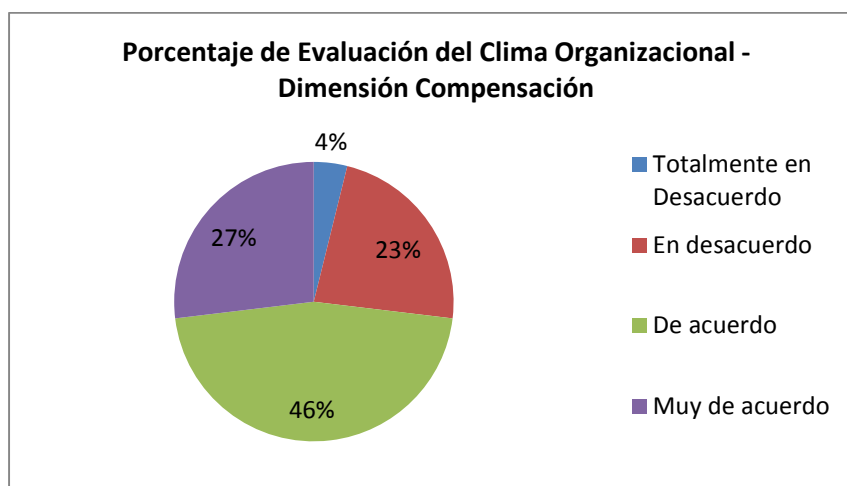
Dimensión: Compensación

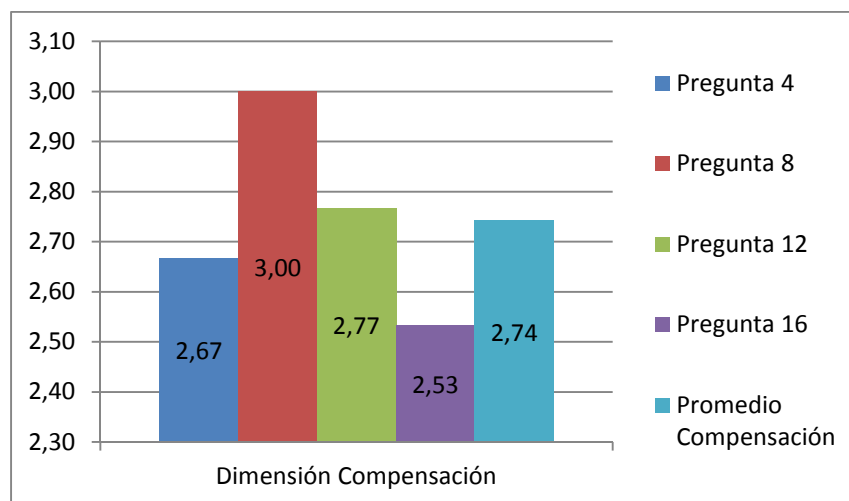
METODO DE RENSIS LIKERT – DIMENSION COMPENSACION

Se refiere a la satisfacción que poseen los trabajadores por la retribución que le ofrece la empresa por el desempeño de sus funciones.

Las preguntas de la Encuesta asociadas a la dimensión Compensación son las siguientes:

Preguntas Nro.		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De Acuerdo	Muy de acuerdo	Precepción de la Evaluación		Media Identidad
4	Mi salario es competitivo con respecto a otras empresas del sector	10%	33%	37%	20%	2.67	De acuerdo	2.74 De acuerdo
8	La Empresa otorga beneficios socioeconomicos gratificantes	7%	17%	47%	30%	3.00	De acuerdo	
12	Mi salario tiene relacion con mi trabajo y con la calidad de su desempeno	7%	37%	30%	27%	2.77	De acuerdo	
16	si otra Empresa le ofreciera un puesto similar al que hoy desempeña con una remuneración ligeramente superior, lo aceptaría	7%	50%	27%	17%	2.53	De acuerdo	





Preguntas del Cuestionario - Dimensión Compensación									
Sujetos	Genero	Unidad Laboral	Antigüedad	4	8	12	16	Promedio por Sujeto	Percepción de la Evaluación
1	1	2	1	3	4	4	2	3.3	Muy de acuerdo
2	1	2	1	4	4	4	2	3.5	Muy de acuerdo
3	2	3	4	3	2	3	2	2.5	En desacuerdo
4	2	2	3	3	2	3	2	2.5	En desacuerdo
5	2	3	3	1	1	2	4	2.0	En desacuerdo
6	2	2	1	2	3	3	2	2.5	En desacuerdo
7	2	2	3	2	3	2	4	2.8	De acuerdo
8	1	3	3	4	4	4	2	3.5	Muy de acuerdo
9	2	1	5	4	3	4	2	3.3	Muy de acuerdo
10	1	1	5	2	3	2	1	2.0	En desacuerdo
11	2	2	3	3	4	3	2	3.0	De acuerdo
12	2	1	3	4	3	3	2	3.0	De acuerdo
13	1	3	3	3	4	3	3	3.3	Muy de acuerdo
14	1	2	4	3	3	4	2	3.0	De acuerdo
15	1	2	1	3	3	3	3	3.0	De acuerdo
16	2	3	3	2	3	2	4	2.8	De acuerdo
17	2	3	1	3	4	2	4	3.3	Muy de acuerdo
18	1	1	4	1	1	1	3	1.5	Totalmente en desacuerdo
19	1	2	1	2	3	4	1	2.5	En desacuerdo
20	2	2	1	4	3	2	3	3.0	De acuerdo
21	2	2	3	1	3	1	3	2.0	En desacuerdo
22	1	3	3	3	2	2	4	2.8	De acuerdo
23	2	2	3	4	3	4	2	3.3	Muy de acuerdo
24	1	3	5	2	3	4	3	3.0	De acuerdo
25	2	3	3	2	4	2	3	2.8	De acuerdo
26	2	3	4	2	3	2	2	2.3	En desacuerdo
27	2	3	4	2	2	2	2	2.0	En desacuerdo
28	2	1	3	2	2	2	3	2.3	En desacuerdo
29	2	2	3	3	4	3	2	3.0	De acuerdo
30	1	2	3	3	4	3	2	3.0	De acuerdo
Promedio por Pregunta				2.67	3.00	2.77	2.53	2.74	
Percepción de la Evaluación				De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo		
% sobre la escala mayor				66.7	75.0	69.2	63.3	68.5	

Con respecto a la dimensión Compensación resultó que el 46% de los encuestados están satisfechos con la retribución que le ofrece la Empresa por el desempeño de sus funciones, el 27% está muy de acuerdo y el 23% está en desacuerdo.

En observación con los resultados de las preguntas que están asociados a esta dimensión, la número 16 resultó con un 50% de los encuestados con opiniones en desacuerdo, sin embargo, siendo este el resultado, la puntuación resulta satisfactoria para la Empresa debido a que la respuesta indica que el 50% de los encuestados no aceptarían irse a otra Empresa si lo le ofrecieran una remuneración ligeramente superior a la que están devengando actualmente.

De igual manera se observa que solo el 4% de la población está en desacuerdo con la retribución que le ofrece la Empresa por el desempeño de sus funciones.

Se observa que la dimensión Compensación no resulta para esta muestra un foco de mejora, basado en los resultados obtenidos.

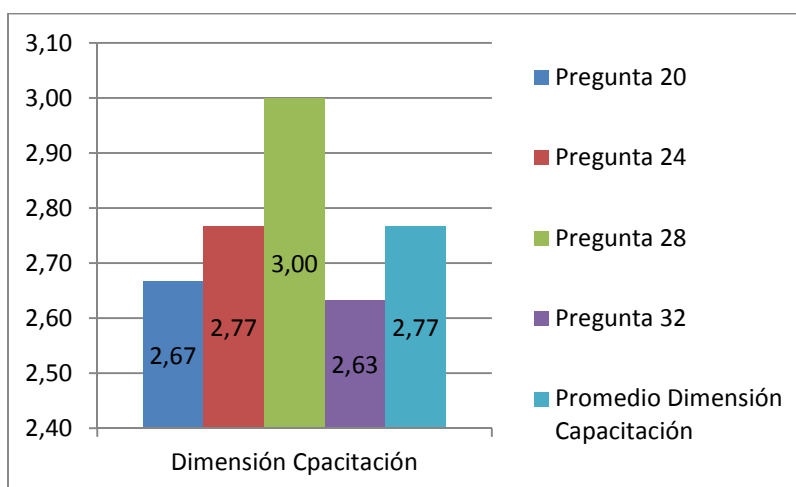
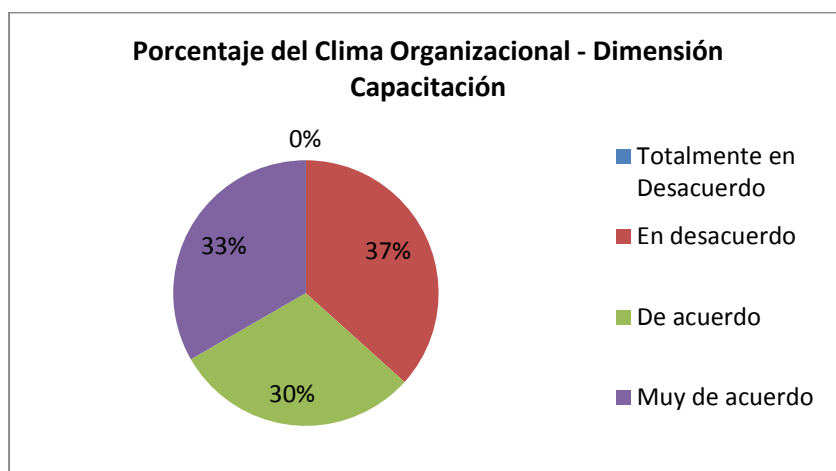
Dimensión: Capacitación

METODO DE RENSIS LIKERT – DIMENSION CAPACITACION

Se refiere al nivel de diseño e implantación de programas de capacitación y entrenamiento profesional, con el propósito de apoyar el desempeño eficiente de las responsabilidades de los trabajadores, así como el desarrollo ascenso y crecimiento del personal en la organización en base a su desempeño

Las preguntas de la Encuesta asociadas a la dimensión Capacitación son las siguientes:

Preguntas Nro.		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De Acuerdo	Muy de acuerdo	Precepción de la Evaluación		Media Identidad
20	Recibo el adiestramiento , la capacitación y entrenamiento necesario para el desarrollo de mis funciones	13%	23%	47%	17%	2.67	De acuerdo	2.77 De acuerdo
24	Siento que las evaluaciones de desempeño que se aplican, tienen una utilidad constructiva para su desarrollo dentro de la Empresa	7%	17%	70%	7%	2.77	De acuerdo	
28	Mis aspiraciones personales las he podido satisfacer en esta Empresa	0%	23%	53%	23%	3.00	De acuerdo	
32	Me Brindan la oportunidad de crecer profesionalmente al permitirme ocupar mejores cargos en la Organización	13%	23%	50%	13%	2.63	De acuerdo	



				Preguntas del Cuestionario - Dimensión Capacitación					
Sujetos	Genero	Unidad Laboral	Antigüedad	20	24	28	32	Promedio por Sujeto	Percepción de la Evaluación
1	1	2	1	3	4	2	3	3.0	De acuerdo
2	1	2	1	4	3	3	3	3.3	Muy de acuerdo
3	2	3	4	3	3	3	3	3.0	De acuerdo
4	2	2	3	3	3	4	3	3.3	Muy de acuerdo
5	2	3	3	3	3	2	1	2.3	En desacuerdo
6	2	2	1	4	3	3	3	3.3	Muy de acuerdo
7	2	2	3	1	3	2	1	1.8	En desacuerdo
8	1	3	3	4	3	4	3	3.5	Muy de acuerdo
9	2	1	5	2	3	4	2	2.8	De acuerdo
10	1	1	5	3	2	4	4	3.3	Muy de acuerdo
11	2	2	3	3	3	3	3	3.0	De acuerdo
12	2	1	3	1	2	2	3	2.0	En desacuerdo
13	1	3	3	3	2	2	3	2.5	En desacuerdo
14	1	2	4	2	3	3	2	2.5	En desacuerdo
15	1	2	1	4	3	3	3	3.3	Muy de acuerdo
16	2	3	3	3	3	3	4	3.3	Muy de acuerdo
17	2	3	1	3	4	3	4	3.5	Muy de acuerdo
18	1	1	4	3	3	2	1	2.3	En desacuerdo
19	1	2	1	3	3	3	3	3.0	De acuerdo
20	2	2	1	4	3	4	2	3.3	Muy de acuerdo
21	2	2	3	3	3	3	3	3.0	De acuerdo
22	1	3	3	2	2	3	2	2.3	En desacuerdo
23	2	2	3	3	3	4	4	3.5	Muy de acuerdo
24	1	3	5	2	2	3	2	2.3	En desacuerdo
25	2	3	3	1	3	4	3	2.8	De acuerdo
26	2	3	4	2	1	2	2	1.8	En desacuerdo
27	2	3	4	1	3	3	1	2.0	En desacuerdo
28	2	1	3	3	3	3	2	2.8	De acuerdo
29	2	2	3	2	1	3	3	2.3	En desacuerdo
30	1	2	3	2	3	3	3	2.8	De acuerdo
Promedio por Pregunta				2.67	2.77	3.00	2.63	2.77	
Percepción de la Evaluación				De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo		
% sobre la escala mayor				66.7	69.2	75.0	65.8	69.2	

Con respecto a la dimensión Capacitación resultó que el 63% de los encuestados están entre la escala de acuerdo y muy de acuerdo con el nivel de diseño e implantación de programas de capacitación y entrenamiento profesional, con el propósito de apoyar el desempeño eficiente de las responsabilidades de los trabajadores, así como el desarrollo ascenso y crecimiento del personal en la organización en base a su desempeño, el 37% está en desacuerdo con esta afirmación.

En observación con los resultados de las preguntas que están asociados a esta dimensión, las números 20 y 32 ubican al 36% de los encuestados entre la escala de totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, razón por la cual sugerimos darle foco a las afirmaciones “

Recibo el adiestramiento, la capacitación y entrenamiento necesario para el desarrollo de mis funciones” y “ Me brindan la oportunidad de crecer profesionalmente al permitirme ocupar mejores cargos en la Organización”, si bien el mayor porcentaje de respuestas se encuentran entre la escala de acuerdo y muy de acuerdo, se considera que 36% es significativo para la muestra en relación a esta dimensión.

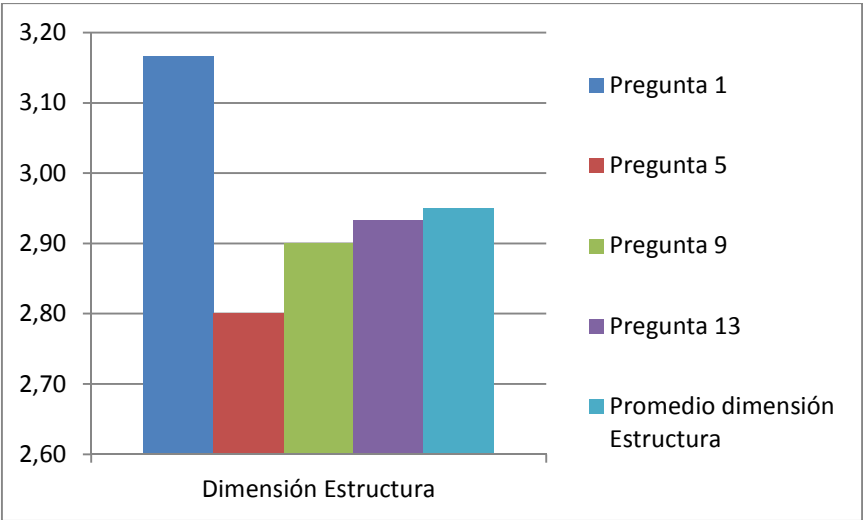
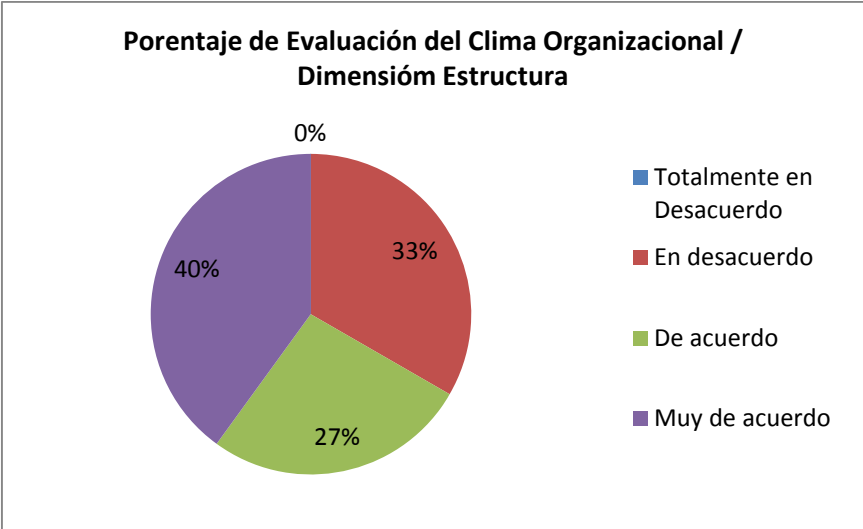
Dimensión: Estructura

METODO DE RENSIS LIKERT – DIMENSION ESTRUCTURA

Grado en que está establecida la razón de ser de la empresa y como desea ser percibida a mediano y largo plazo, así como las políticas, objetivos organizacionales y directrices

Las preguntas de la Encuesta asociadas a la dimensión Estructura son las siguientes:

Preguntas Nro.		Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	De Acuerdo	Muy de Acuerdo	Precepción de la Evaluación		Media Identidad
1	Existe una clara deficion de la mision, vision y objetivos de la Empresa	3%	17%	40%	40%	3.17	Muy de acuerdo	2.95 De acuerdo
5	En esta Empresa se trabaja en funcion de la mision, vision y valores	3%	30%	50%	17%	2.80	De acuerdo	
9	Grupo Gama Italy administra eficientemente los equipos de trabajo, para cumplir con las directrices, normas y politicas institucionales de la empresa	3%	27%	47%	23%	2.90	De acuerdo	
13	La estructura Organizacional de la Empresa se adecua a su mision, vision y objetivos	0%	23%	60%	17%	2.93	De acuerdo	



				Preguntas del Cuestionario - Dimensión Estructura					
Sujetos	Genero	Unidad Laboral	Antigüedad	1	5	9	13	Promedio por Sujeto	Percepción de la Evaluación
1	1	2	1	4	3	2	3	3.0	De acuerdo
2	1	2	1	3	3	4	3	3.3	Muy de acuerdo
3	2	3	4	4	3	3	4	3.5	Muy de acuerdo
4	2	2	3	3	2	3	3	2.8	De acuerdo
5	2	3	3	3	3	1	3	2.5	En desacuerdo
6	2	2	1	4	3	3	3	3.3	Muy de acuerdo
7	2	2	3	2	2	2	2	2.0	En desacuerdo
8	1	3	3	4	4	4	3	3.8	Muy de acuerdo
9	2	1	5	3	3	2	3	2.8	De acuerdo
10	1	1	5	3	3	4	3	3.3	Muy de acuerdo
11	2	2	3	3	3	3	3	3.0	De acuerdo
12	2	1	3	4	3	2	3	3.0	De acuerdo
13	1	3	3	4	2	2	2	2.5	En desacuerdo
14	1	2	4	4	4	4	4	4.0	Muy de acuerdo
15	1	2	1	4	3	4	3	3.5	Muy de acuerdo
16	2	3	3	3	3	3	3	3.0	De acuerdo
17	2	3	1	3	4	3	3	3.3	Muy de acuerdo
18	1	1	4	3	2	3	2	2.5	En desacuerdo
19	1	2	1	4	4	4	4	4.0	Muy de acuerdo
20	2	2	1	4	3	3	3	3.3	Muy de acuerdo
21	2	2	3	4	4	4	4	4.0	Muy de acuerdo
22	1	3	3	2	2	3	2	2.3	En desacuerdo
23	2	2	3	1	2	3	2	2.0	En desacuerdo
24	1	3	5	2	2	2	2	2.0	En desacuerdo
25	2	3	3	4	3	3	4	3.5	Muy de acuerdo
26	2	3	4	3	2	3	2	2.5	En desacuerdo
27	2	3	4	3	3	2	3	2.8	De acuerdo
28	2	1	3	2	1	2	3	2.0	En desacuerdo
29	2	2	3	3	3	3	3	3.0	De acuerdo
30	1	2	3	2	2	3	3	2.5	En desacuerdo
Promedio por Pregunta				3.17	2.80	2.90	2.93	2.95	
Percepción de la Evaluación				De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo		
% sobre la escala mayor				79.2	70.0	72.5	73.3	73.8	

Con respecto a la dimensión Estructura resultó que el 67% de los encuestados están entre de acuerdo y muy de acuerdo con el grado en que está establecida la razón de ser de la empresa y como desea ser percibida a mediano y largo plazo, así como las políticas, objetivos organizacionales y directrices.

Esta es una de las dimensiones que más ha captado nuestra atención debido a que, en las reuniones preliminares a la presente investigación con el cuadro Directivo y Gerencial del GRUPO GAMA ITALY, una de las inquietudes era que la Empresa contaba con una Misión, visión y objetivos de hace muchos años y que presumían que los colaboradores de la Organización no estaban al tanto de cuál era la

Misión, Visión y Valores de la Organización, sin embargo, los resultados obtenidos en esta dimensión, específicamente en las preguntas números 1, 5 y 13 indican lo que los encuestados consideran que están presentes y que la Empresa se rigen por ellos.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Una vez concluida la fase diagnostica del clima organizacional se puede inferir que los colaboradores de la sede administrativa de la empresa GRUPO GAMA ITALY, tienen una percepción favorable sobre el clima organizacional, dado que, según el comportamiento de las dimensiones producto de la aplicación del instrumento de recolección de datos; se puede denotar que en una escala de medición tipo Lickert, bajo los parámetros siguientes:

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. De acuerdo
4. Muy de acuerdo

Los trabajadores de GRUPO GAMA ITALY, manifestaron estar “De Acuerdo”, con la percepción actual del clima organizacional, con un promedio general de tres (3) puntos sobre cuatro (4); sin embargo es importante que la organización revise las siguientes dimensiones: “Estructura, Motivación y Capacitación”, respectivamente, dado que según los resultados arrojados por el instrumento, serian estas las dimensiones con los puntajes más bajos de las ocho (8) que se evaluaron.

Asimismo, contrario al manifiesto inicial del problema en estudio se pudo constatar a través de los resultados de la aplicación del instrumento, que los trabajadores entrevistados tienen un importante sentido de pertenencia con su organización, en consecuencia se aprecia una fortaleza que pueden tomar en cuenta para apalancar futuros trabajos orientados al desarrollo de GRUPO GAMA ITALY. El tipo de clima organizacional existente en la empresa de acuerdo a los sistemas propuestos por Lickert es Participativo – Consultivo compuesto por el sistema III, es aquel donde las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores.

Es importante destacar, que la respuesta del personal de la organización a nivel regional, para con el llenado del instrumento fue desfavorable casi nula, a pesar que se realizaron esfuerzos con el área de Recursos Humanos, para que cada colaborador de la fuerza de venta cumpliera con el llenado del referido instrumento, razón por la cual queda en evidencia la revelación de algunas variables expuestas en el planteamiento del problema, orientada a la falta de comunicación e integración entre la fuerza de venta y el nivel central de la organización.

RECOMENDACIONES

Algunas de las recomendaciones que deben ser consideradas por la gerencia de GRUPO GAMA ITALY:

- Desarrollar intervenciones de cambio a partir de la tecnoestructura de la organización, dado que según el estudio, la estructura organizativa de la empresa requiere ser revisada constantemente y actualizada a nuevos esquemas institucionales, tendentes a facilitar procesos de mejora continua en sus unidades de negocio.
- Revisar, trabajar y adoptar técnicas y formas de motivación intrínseca, para con los trabajadores, dado que según el estudio es una oportunidad de mejora que podría contribuir al cumplimiento eficaz de metas y objetivos institucionales, que generen la satisfacción laboral de sus colaboradores. Este tipo de motivación podría darse a través de programas de recompensas y reconocimientos, en el cual se les pueda otorgar premios por hacer mucho mejor su trabajo o en forma de elogios, compensaciones económicas; que los hagan sentirse reconocidos, con el propósito de que puedan sentirse más motivados y en consecuencia satisfechos.
- Adoptar técnicas, estrategias y planes de capacitación y desarrollo de recursos humanos para los trabajadores de la organización como un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual el personal adquiera o desarrolle conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo que ejecuta.
- Incorporar a la fuerza de ventas que se encuentra en las regiones, en actividades de integración y alineación institucional con el

personal de la sede central (Caracas), a los fines de fortalecer vínculos institucionales entre las áreas de apoyo y las sustantivas de GRUPO GAMA ITALY.

- Promover un clima organizacional favorable y abierto donde se estimule el trabajo en equipo hacia la consecución de objetivos y metas entre los trabajadores de la sede central de la organización con la fuerza de ventas de las regiones.

REFERENCIAS

Audirac, Carlos Augusto. (2007). Desarrollo Organizacional y Consultoría.
Editorial Trillas México

Cummings y Worley. (2005).Desarrollo Organizacional y Cambio. (8ª
Edición). México. CENGAGE Learning.

Grieves, J. (2003). Strategic Human Resorce Development. Sage
Publications Ltd.

Goncalves, Alexis. (2000). Fundamentos del Clima Organizacional.
Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC).

Moretta, H. y Ordoñez M. (2012). El Futuro del D.O. [Documento en línea].
Disponible en:
<http://www.slideshare.net/massielordonezperez/tendencias-en-el-ambito-del-desarrollo-organizacional> .[Consulta: 2012, Septiembre]

Vásquez, H. (s.f.). Reflexiones cronológicas sobre Desarrollo Organizacional.
[Documento en línea]. Disponible en:
<http://www.monografias.com/reflexiones-desarrollo-organizacional/shtml>. [Consulta: 2012, Septiembre]

ANEXOS

ANEXO 01

ENCUESTA DE OPINIÓN PERSONAL

Objetivo

El propósito de esta encuesta es conocer su opinión y percepción del clima laboral en la organización.

Algunas Consideraciones

- Son 32 preguntas con cuatro (4) alternativas de respuestas
- La información que Ud. proporcione es de estricto carácter anónimo y confidencial, por lo que le solicitamos no escribir su nombre
- Se le agradece responder todas las preguntas con la mayor sinceridad posible
- No hay respuestas correctas ni incorrectas, solo se pretende conocer su opinión

Instrucciones para Responder

- Lea cada pregunta cuidadosamente y Marque con una **(X)** su escogencia, utilizando para ello, la siguiente escala:

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. De acuerdo
4. Muy de acuerdo

Ejemplo:

Los venezolanos tienen un gran deseo de superación y logro.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
			X

Este ejemplo indica, que la persona considera que esta muy de acuerdo, en que los venezolanos tienen un gran deseo de superación y logro.

¡Muchas gracias por su tiempo y colaboración!

1. Existe una clara definición de la misión, visión y objetivos de la empresa.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo

2. Los canales de comunicación utilizados por la empresa me permiten enterarme con claridad de la misión, visión, valores y nuevos proyectos de la Organización.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo

3. Me siento orgulloso de trabajar en esta empresa y la recomiendo como un buen lugar para trabajar.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo

4. Mi salario es competitivo con respecto a otras empresas del sector.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo

5. En esta empresa se trabaja en función de la misión, visión y valores.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo

6. Usted tiene acceso a la información que necesita para hacer su trabajo.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo

7. Me siento bien con el equipo de trabajo al que pertenezco.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo

8. La empresa otorga beneficios socioeconomicos gratificantes.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo

9. Grupo Gama Italy administra eficientemente los equipos de trabajo, para cumplir con las directrices, normas y políticas institucionales de la empresa.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo

10. En la empresa se fomenta y promueve el intercambio de comunicación.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo

11. Siento que mi trabajo aporta enormemente a los objetivos y metas de la empresa.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo

12. Mi salario tiene relación con mi trabajo y con la calidad de su desempeño.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo

13. La estructura organizacional de la empresa se adecua a su misión, visión y objetivos.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo

14. Las ideas, opiniones y propuestas son tomadas en cuenta en las reuniones de trabajo.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo

15. Realmente interesa el futuro de la empresa.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo

16. Si otra empresa le ofreciera un puesto similar al que hoy desempeña con una remuneración ligeramente superior lo aceptaría.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo

17. Mi jefe inmediato consulta con su personal cuando se presenta algún problema de trabajo.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo

18. Mi jefe y mis compañeros trabajamos amistosamente con el fin de lograr los mejores beneficios para todos.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo

19. Recibo reconocimientos cuando me destaco en el cumplimiento de mis labores.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo

20. Recibo el adiestramiento, la capacitación y el entrenamiento necesario para el desarrollar mis funciones.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo

21. Mi jefe es una persona motivadora, orientadora e impulsadora de las decisiones, acciones individuales y grupales.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo

22. Siento que en mi equipo de trabajo hay mucha colaboración lo que nos permite obtener siempre mejores resultados.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo

23. El proceso de evaluación de resultados de mi trabajo es justo.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo

24. Siento que las evaluaciones de desempeño que se me aplican tiene una utilización constructiva para su desarrollo dentro de la empresa.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo

25. Mi jefe posee buenas cualidades humanas para con su grupo de trabajo (respeto, buen trato, capacidad de escucha, interés por su gente).

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo

26. En mi equipo de trabajo existe integración y solidaridad entre las partes.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo

27. Mi supervisor me expresa su opinión con el trabajo que realizo.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo

28. Mis aspiraciones personales las he podido satisfacer en esta empresa.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo

29. Mi jefe me dá libertad de tomar decisiones para solventar situaciones relacionadas con mi trabajo.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo

30. Mis compañeros participan en las actividades que promueve la empresa para la integración e interrelación de sus trabajadores.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo

31. Existen incentivos o estímulos para los trabajadores cuando se logran o superan los objetivos institucionales.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo

32. Me brindan la oportunidad de crecer profesionalmente al permitirme ocupar mejores cargos en la organización.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo

Departamento:

Antigüedad en la Organización

_____De 0 a 6 meses

_____De 6 meses a 1 año

_____De 1 año a 3 años

_____De 3 años a 5 años

_____Más de 5 años

Sexo: Femenino_____Masculino_____

¡Muchas Gracias por su honestidad en el desarrollo de este cuestiona