

**REPÚBLICA VENEZOLANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
PROGRAMA: DESARROLLO ORGANIZACIONAL
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

**DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL
DE PRODUCTOS YUPI, C.A.**

Trabajo Especial de Grado presentado como
requisito para optar al grado de:
ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Autor: Arias Correa, Willy Jesús

Tutor: Profesor Ricardo Petit Arrieta

Caracas, 30 de Junio de 2015

DEDICATORIA

A mi madre, **Julieta**, quien siempre me ha estimulado a convertir mis sueños en realidad

A mis hijos, **Willy y Ana Julia**; mi nieto, **Alessandro**, los mejor regalos que me ha dado la vida

A mis hermanos, **Daniela y Carlos**, amor sin frontera

A mi esposa, **Marisela**, mi amor, mi apoyo y compañera incondicional en todos mis proyectos

AGRADECIMIENTO

A la **Universidad Católica Andrés Bello** y sus profesores, en especial a la **Profesora Ana Teresa Albella y al Profesor Ricardo Petit**, quienes me apoyaron en mi trabajo especial de grado y en la ampliación de mis conocimientos académicos y profesionales.

A **Productos Yupi, C.A**, en la persona de la **Sra. Yilenia Valecillos, Gerente General** de la empresa, quien me permitió realizar el trabajo especial de grado en la organización y me brindó un invaluable apoyo para llevarlo a cabo.

INDICE

	Pág.
Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Indice General.....	iv
Indice de tablas.....	vii
Indice de Figuras.....	ix
Indice de Gráficos.....	x
Resumen.....	xi
Introducción.....	1
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
1.1. El Problema de Investigación.....	4
1.2. Justificación de la Investigación.....	5
1.3. Objetivos de la Investigación.....	7
1.3.1. Objetivo General.....	7
1.3.2. Objetivos Específicos.....	7
1.4. Alcance y Delimitaciones.....	8
CAPÍTULO II: MARCO ORGANIZACIONAL.....	9
2.1. Historia de la Organización.....	9
2.2. Misión, Visión y Valores.....	10
2.2.1. Misión.....	10
2.2.2. Visión.....	10
2.2.3. Valores.....	11
2.3. Estructura Organizacional.....	12
2.3.1. Estructuración organizacional Productos Yupi, C.A., según Henry Mintzberg.....	13
2.3.2. Estructuración organizacional Alina Foods, C.A ,según Henry Mintzberg.....	14
CAPÍTULO III: MARCO TEORICO.....	17
3.1. Antecedentes de la investigación.....	17

3.1.1.	Trabajos de grado de la especialización.....	17
3.1.2.	Artículos Arbitrados.....	20
3.2.	Bases teóricas.....	23
3.2.1.	Desarrollo organizacional.....	23
3.2.2.	Clima organizacional y su importancia.....	24
3.2.3.	Características del clima organizacional.....	25
3.2.4.	Teorías del clima organizacional.....	27
3.2.5.	Postulaciones teóricas de Litwin y Stringer sobre el clima Organizacional.....	33
3.2.6.	Diagnóstico del clima organizacional.....	37
3.2.6.1.	Ventajas y desventajas del diagnostico organizacional.....	39
3.2.7.	La estructuración de las organizaciones por Henry Mintzberg.....	40
3.2.7.1.	Las seis configuraciones.....	42
CAPÍTULO IV: MARCO METODOLÓGICO.....		46
4.1.	Tipo y diseño de investigación.....	46
4.2.	Técnicas e instrumentos a utilizar en la investigación.....	48
4.2.1.	Cuestionario.....	48
4.2.2.	Entrevista.....	51
4.3.	Población y muestra.....	51
4.4.	Procedimiento efectuado.....	52
4.5.	Operacionalización de las variables.....	54
CAPÍTULO V: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....		58
5.1.	Análisis General de dimensiones.....	58
5.2.	Dimensión recompensa.....	61
5.3.	Dimensión conflicto.....	65
5.4.	Dimensión estándares de desempeño.....	69
5.5.	Dimensión riesgo.....	73
5.6.	Dimensión responsabilidad.....	77
5.7.	Dimensión estructura.....	81
5.8.	Dimensión relaciones.....	85

5.9. Dimensión cooperación.....	88
5.10. Dimensión identidad.....	91
5.11. Resultados del análisis comparativo entre Productos Yupi, C.A. y Alina Foods, C.A.....	95
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	100
6.1 Conclusiones.....	100
6.2 Recomendaciones.....	101
REFERENCIAS.....	104
ANEXOS.....	109
Anexo 1. Formulario entrevista pre-diagnóstico clima organizacional.....	110
Anexo 2. Propuesta diagnóstico clima organizacional a Productos Yupi, C.A.....	113
Anexo 3. Encuesta para la medición del clima organizacional.....	119
Anexo 4. Tabulación del cuestionario método Litwin y Stringer.....	125
Anexo 5. Cronograma de actividades.....	126

ÍNDICE DE TABLAS

Tablas	Pág.
Tabla1. Comparativo de dimensiones	32
Tabla 2. Las seis configuraciones de la organización de Henry Mintzberg y su relación con los mecanismos de coordinación y su parte fundamental	45
Tabla 3. Dimensiones del clima organizacional	49
Tabla 4. Codificación de ítems positivos e ítems negativos	50
Tabla 5. Puntuación en la escala	50
Tabla 6. Escala de percepción de clima organizacional.....	51
Tabla 7. Cronograma de ejecución.....	53
Tabla 8. Operacionalización de las variables	55/56
Tabla 9. Método de Litwin y Stringer, resultados clima organizacional por dimensión	59
Tabla 10. Resultado evaluación clima organizacional Productos Yupi, C.A..	60
Tabla 11. Método Litwin y Stringer, dimensión recompensa	62
Tabla 12. Indicador de respuestas y distribución de frecuencia - dimensión recompensa.....	64
Tabla 13. Método Litwin y Stringer, dimensión conflicto.....	66
Tabla 14. Indicador de respuestas y distribución de frecuencia – dimensión conflicto.....	68
Tabla 15. Método Litwin y Stringer, dimensión estándares de desempeño.....	70
Tabla 16. Indicador de respuestas y distribución de frecuencia - dimensión estándares de desempeño.....	72
Tabla 17. Método Litwin y Stringer, dimensión riesgo.....	74
Tabla 18. Indicador de respuestas y distribución de frecuencia - dimensión riesgos	76
Tabla 19. Método Litwin y Stringer, dimensión responsabilidad	78
Tabla 20. Indicador de respuestas y distribución de frecuencia – dimensión responsabilidad.....	80
Tabla 21. Método Litwin y Stringer, dimensión estructura.....	82
Tabla 22. Indicador de respuestas y distribución de frecuencia - dimensión estructura.....	84
Tabla 23. Método Litwin y Stringer, dimensión relaciones.....	86

Tabla 24. Indicador de respuestas y distribución de frecuencia de la dimensión relaciones.....	88
Tabla 25. Método Litwin y Stringer, dimensión cooperación.....	89
Tabla 26. Indicador de respuestas y distribución de frecuencia de la dimensión cooperación	91
Tabla 27. Método Litwin y Stringer, dimensión identidad.....	92
Tabla 28. Indicador de respuestas y distribución de frecuencia de la dimensión identidad.....	94
Tabla 29. Comparativo clima organizacional, conjunto y por empresas.....	95

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura	Pág.
Figura 1. Organigrama de Productos Yupi, C.A.	12
Figura 2. Parte fundamental del sistema de información, Ápice Estratégico	14
Figura 3. Parte fundamental del sistema de información, Nucleo de Operaciones más Tecnoestructura	16
Figura 4. Esquema de clima organizacional	34
Figura 5. Las seis configuraciones de la organización de Henry Mintzberg	41

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico	Pág.
Gráfico de barra 1. Resultados de clima organizacional total por dimensión.....	59
Gráfico de barra 2. Resultados a preguntas dimensión recompensa	63
Gráfico de barra 3. Resultados a preguntas dimensión conflicto.....	67
Gráfico de barra 4. Resultados a preguntas dimensión estándares de desempeño.....	71
Gráfico de barra 5. Resultados a preguntas dimensión riesgo	75
Gráfico de barra 6. Resultados a preguntas dimensión responsabilidad	79
Gráfico de barra 7. Resultados a preguntas dimensión estructura	83
Gráfico de barra 8. Resultados a preguntas dimensión relaciones.....	87
Gráfico de barra 9. Resultados a preguntas dimensión cooperación	90
Gráfico de barra 10. Resultados a preguntas dimensión recompensa	93

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

Dirección General de Estudio de Postgrado

Especialización en Desarrollo Organizacional

Caso: Diagnostico del clima organizacional de Productos Yupi C.A.

Autor: Arias Correa, Willy Jesús

Tutor: Profesor Ricardo Petit Arrieta

Año: 2015

Resumen

La investigación desarrollada tuvo como objetivo general diagnosticar el clima organizacional de la empresa Productos Yupi C.A., en las dimensiones relacionadas con su Identidad y Conflicto, esta última con foco en la variable de Integración. Como objetivos específicos se establecieron: identificar las causas y efectos de las dimensiones de Identidad y Conflicto (Integración) en su clima organizacional, así como en su situación actual y sus oportunidades de mejora. El estudio se fundamentó en la teoría de Litwin y Stringer (1968), autores que definieron nueve (9) dimensiones para medir el clima organizacional: estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, relaciones, cooperación, estándares de desempeño, conflicto e identidad. El tipo de investigación fue aplicada en su modalidad investigación – evaluación ya que tuvo como propósito diagnosticar el clima organizacional de la empresa estudiada, en la que se identificaron áreas de oportunidad o de mejora. La investigación se hizo a través de un diseño Transversal, y de tipo descriptivo, en el cual se observaron los hechos en su ambiente natural, y sin alterarse estos. Para recolectar la información se efectuó una reunión inicial, así como entrevistas a personal líder de la organización, y un cuestionario que se realizó a la muestra seleccionada, de cincuenta y un personas que representan el 29% de la población. El cuestionario se basó en la Teoría de Litwin & Stringer (1968) considerando sus nueve (9) dimensiones, anteriormente descritas, que contienen cincuenta y un (51) ítems a responder, dentro de un escala tipo Likert de cuatro (4) opciones de respuesta. En esencia, el presente trabajo tuvo como fin identificar áreas de oportunidad que puedan contribuir a hacer más eficiente el

desempeño de la empresa objeto de estudio, con el fin de favorecer el logro de sus objetivos, en un clima laboral cordial y organizado.

Palabras claves: Investigación aplicada, diseño transversal y descriptivo; Diagnóstico Organizacional; y, Clima Organizacional.

Introducción

Las Organizaciones constantemente están en cambio, buscando nuevas y mejores opciones para lograr tener un ambiente organizacional que genere satisfacción en uno de los recursos más importantes: el Talento Humano, por ello cada vez más se interesan en conocer, analizar y estudiar las características internas de la empresa que tienen un alto impacto en la gestión, logro de objetivos planteados y satisfacción laboral.

Por lo anteriormente expresado, el clima organizacional se convierte en uno de los elementos más importantes que se generan de la relación emocional del trabajador con la Organización. En la misma medida en que se puede describir y analizar la estructura y procesos, también se puede identificar las dimensiones de la percepción del ambiente laboral que tienen los trabajadores y cómo esto influye en la experiencia y conductas individuales; en la medida que el clima es positivo, éste motiva a mejorar el desempeño, a ir más allá de las expectativas del trabajo, contribuyendo con un mayor compromiso y mejor desempeño de la organización, que en consecuencia genera mejores resultados.

Para entender y desarrollar mejoras en la organización, producto del diagnóstico del clima organizacional, es importante tener claridad de los distintas conceptualizaciones del Desarrollo Organizacional (DO), por ejemplo Beckard (1969) lo define como “un esfuerzo planeado que abarca toda la organización, administrado desde arriba, para aumentar la eficacia y la salud de la organización, a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, usando conocimientos de la ciencia del comportamiento”. En interpretación a este concepto el DO es un esfuerzo planificado que realiza la organización, y es controlado desde el nivel más alto para incrementar la efectividad y el bienestar de ésta mediante intervenciones planificadas en los procesos de la empresa, contando con una administración que se base en la colaboración y en la efectividad de la cultura de la empresa.

La investigación desarrollada trata el estudio del clima organizacional de Productos Yupi C.A. y Alina Foods, C.A., productora y comercializadores de snacks, en el mercado de consumo masivo, con el fin de identificar las causas y efectos de las dimensiones Identidad y Conflicto, en su variable Integración, en ambas organizaciones, con el propósito de definir su impacto en estas y así coordinar acciones que contribuyan a la mejora del clima organizacional.

Este trabajo se estructuró en seis (6) capítulos, los cuales abarcan lo siguiente:

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

Capítulo II: “Marco Organizacional”, abarca la información fundamental e importante de la empresa en estudio, se describe los datos referenciales de la organización considerada en la investigación, tales como, historia, antecedentes, misión, visión, valores corporativos, y su estructura organizacional, formal y evaluada considerando los estudios de Henry Mintzberg.

Capítulo III: “Marco Teórico y Referencial”, se expone toda la información que soportan la investigación, se listan los antecedentes históricos y referentes teóricos que soportan el tema del estudio, así como las investigaciones previas que sirven como referencia y apoyo a su desarrollo.

Capítulo IV: “Marco Metodológico”, está constituido por los elementos metodológicos que soportan y guían el desarrollo del proyecto. En este capítulo se detalla la metodología empleada, el tipo y diseño de la investigación, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, técnicas de análisis y procesamiento de los datos, población y muestra que es abarcada, se operacionalizan las variables objeto de estudio, se diseña el plan de acción y el cronograma de la investigación.

Capítulo V: “Análisis de Resultados”, que constituye el eje central que soporta la investigación con la situación real que se está estudiando en la organización. En este capítulo se llevan a cabo las acciones que se desarrollaron en

los objetivos planteados y se da respuesta a las interrogantes de la investigación con el análisis de los resultados obtenidos de los instrumentos aplicados.

Capítulo VI: “Conclusiones y Recomendaciones”, se presentan las conclusiones y recomendaciones derivadas del desarrollo de los objetivos de la investigación, así como la propuesta inicial de la intervención a realizar en búsqueda de mejora de la situación actual.

Finalmente se presentan las Referencias consultadas y mencionadas en el trabajo y todos los anexos tales como instrumento de recolección de datos, propuesta y conclusión del diagnóstico, tabulación del cuestionario y cronograma de actividades y fotos de la visita a la planta productora.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. El problema de investigación

Productos Yupi, C.A. es una organización transnacional privada, de origen Colombiano, dedicada a la fabricación de snacks.

La organización está liderada en Venezuela por un Gerente General, con un (1) año de antigüedad en esta, con tres (3) gerencias adscritas, Finanzas, Ventas y Producción, teniendo reporte regional con su casa matriz en Colombia. El objetivo principal del Gerente General es lograr un crecimiento del negocio en el mercado venezolano, y adicionalmente, generar una integración de dos culturas, que conviven en el mismo grupo. En Venezuela está conformada por dos empresas, Productos Yupi, C.A. la cual tiene su sede en Caracas, y agrupa a la gerencia general, gerencia de finanzas y personal administrativo, y la otra empresa, Alina Foods, C.A., es la que realiza el proceso de producción, llevándolo adelante en su planta ubicada en Zea, Estado Mérida. Esta unidad anteriormente era una maquiladora propiedad de otras personas que deciden venderla en el año 2007, y que informalmente la llamaban “la tostonera”, apodo por el cual es aún conocida por los lugareños. Después de la adquisición de la planta, el equipo gerencial se encuentra con la presencia de dos culturas, sociales y organizacionales, que no han favorecido la integración con el grupo que la adquirió, así como en su interacción con el área corporativa ubicada en Caracas, todo lo anteriormente expuesto basándonos en lo manifestado por los líderes del área corporativo con quienes se sostuvo la reunión inicial.

A partir del año 2011, en Productos Yupi C.A., casa matriz en Colombia, realiza cambios en los objetivos estratégicos, lo que incidió en una nueva forma de realizar sus procesos, en general, lo cual ha impactado en las funciones y roles que desempeñan los trabajadores, así como la alineación entre los trabajadores de ambas empresas, en menor o mayor manera, dependiendo del área y del proceso.

Es importante tener en cuenta que todo cambio, ya sea estructural, gerencial y/o tecnológico impacta el Clima Organizacional. Dessler (1999), considera que el clima organizacional es el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman.

Para Chiavenato, (1993) el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe en cada una de ellas. Asimismo menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se superponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales).

Luego de efectuar estos cambios en los procesos, arquitectura organizacional, y considerando la contratación de un nuevo Gerente General, quién lidera los cambios realizados, es importante preguntarse: ¿Cuál es el estado actual del ambiente laboral en los trabajadores que conforman la organización?; ¿Las dimensiones de Conflicto (Integración) e Identidad son las que impactan el ambiente laboral? Para dar respuesta a estas interrogantes se aplicó a una muestra representativa de trabajadores (no probabilística), instrumentos que diagnosticaron y midieron el clima de la organización, con la finalidad de ahondar en este.

1.2. Justificación del problema

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

El clima organizacional es la percepción que los miembros de una organización tienen de las características más inmediatas que les son significativas, que la describen y diferencian de otras organizaciones. Estas percepciones influyen en el comportamiento organizacional.

Por lo anteriormente expresado, en vista de la situación presente en Productos Yupi C.A., se planteó la necesidad de realizar un estudio que permita conocer la percepción que tienen sus colaboradores acerca del ambiente laboral, a fin de identificar, conocer y analizar la actual situación y las áreas de oportunidad que requieran de un plan de intervención que las mejore en el tiempo, con mayor enfoque en la identidad e integración, entre ambas empresas, y que las lleve a considerarse una sola organización, a pesar de ser dos razones sociales distintas, dado que tienen un fin común, y es que el consumidor prefiera sus productos .

Los directivos de Productos Yupi C.A, entienden que accionar en búsqueda de nuevas y mejores alternativas para mejorar el ambiente laboral, es muy importante para el logro de los objetivos estratégicos que la organización se haya establecido. Conocen que la tendencia actual es tener ambientes laborales satisfactorios, y es por ello que sus líderes apoyan el desarrollo del estudio de clima organizacional para conocer el diagnóstico de la situación actual, así como analizar y entender las causas que generan un ambiente de trabajo favorable o no, porque esto generaría una ventaja competitiva, que de ser sostenible, contribuiría a mantener de forma sólida a la organización en el mercado en el que se desenvuelven.

Según Goncalves (2000) el conocimiento del clima organizacional proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

Un buen escenario influye, de manera directa, en la satisfacción de los empleados y por ende, en la productividad. Una buena interacción entre quienes forman parte de una organización, se verá reflejada en los resultados de todos y cada uno de los individuos. (Toro y otros, 2004).

Por otra parte, un escenario negativo puede verse afectado por un sin número de factores tales como: ausentismo laboral, rotación de personal, bajo desempeño del trabajador, lo cual implica un incremento en los costos de reclutamiento, selección, capacitación y menor productividad, entre otros aspectos, del trabajador.

Para Productos Yupi C.A. mantenerse con una gestión eficiente y operativa, considerando el actual entorno socio – económico que vive el país, es importante para lograr sus objetivos definidos por casa matriz, así como aportar a la región en la cual se desarrolla el proceso productivo (Zea, Estado Mérida), y por ende, del país, con productos innovadores y de calidad, que satisfagan el paladar de sus consumidores.

Es por ello, que esta investigación desarrollada sobre el clima laboral fue importante para la organización, en la medida que permitió conocer las condiciones del interior de ésta, lo que pudo estar afectándola y cómo la perciben sus trabajadores, y con esta proponerles una intervención fundamentada en los resultados del estudio de clima organizacional efectuado, para así generar mejoras en las dimensiones susceptibles de hacerse.

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

Diagnosticar cómo es percibido por los integrantes de Productos Yupi, C.A. y Alina Foods, C.A., el clima organizacional de la organización, con énfasis en sus dimensiones de Identidad y Conflicto, está última con foco en su variable Integración.

1.3.2. Objetivos específicos

- Identificar las razones y los efectos resultantes de cada dimensión evaluada, Conflicto (en su variable Integración) e Identidad, en el clima organizacional de ambas empresas.
- Identificar la situación actual del clima organizacional de ambas empresas (Productos Yupi, C.A. y Alina Foods, C.A.) y sus oportunidades de mejora.

1.4. Alcance y delimitaciones

El diagnóstico realizado estuvo dirigido a determinar el estado actual del clima organizacional en la organización Productos Yupi, C.A. De un total de ciento setenta y cuatro (174) trabajadores que allí laboran se escogió una muestra del 29%, lo que permitió trabajar con 51 personas representativas de los diferentes departamentos.

CAPÍTULO II: MARCO ORGANIZACIONAL

2.1. Historia de la organización

Productos Yupi, C.A. es una historia de sabor e innovación. Han pasado más de 35 años desde que los hermanos Gilinski dieron el primer paso para cumplir un sueño que hoy, es un referente de innovación, sabores únicos y un estado de ánimo inmejorable.

En 1978, Isaac y Lazar Gilinsky fundan Productos Yupi, una dependencia de Atila de Colombia que, con la asistencia del accionista alemán Heinz Flessner desarrolla el proceso de producción de los Yupis (Expresión de alegría).

El 4 de febrero de 1980 la producción en serie convierte un sueño en realidad cuando la fábrica ubicada en la Zona Industrial Acopi, en Cali, Colombia, entra en operación para llevar las primeras producciones a sus consumidores. Desde entonces, la palabra Yupi empezó a ser asociada con un estado de ánimo (alegría) y como símbolo de un rico pasabocas o pasapalos.

En 1983 la organización posiciona la marca en niños y jóvenes, quienes pudieron consumir los Yupis Saladitos, hecho clave en el posicionamiento de la marca que se consolidó con la ayuda de la imagen de cerdito que representaba la imagen de las “Tozcietas” Fred.

En 1993, Productos Yupi, amplía su portafolio creando innovadores productos y empaques llamativos que se mantienen hasta el día de hoy, colocándose en tiendas y supermercados en toda Colombia.

Para el 2011, con la experiencia y madurez que sólo se alcanza con los años, Yupi entiende que la innovación es parte de su esencia corporativa. Como consecuencia, sorprender a sus consumidores se convirtió en el norte de la compañía, entregando productos impactantes, divertidos, nutritivos, deliciosos y crocantes, con la más alta calidad y excelente presentación.

En el año 2012, reciben la Certificación del Sistema de Gestión de Calidad, gracias al esfuerzo y compromiso de todo el personal de la compañía, un hito importante en la historia de Yupi que demuestra su compromiso con el mejoramiento continuo de sus procesos y la búsqueda en todo momento de la satisfacción de sus clientes y consumidores.

En Venezuela, Productos Yupi, está liderado por un Gerente General a quien le reportan tres (3) Gerencias: Comercial, Finanzas y de Producción, a la que le reportan diferentes Jefaturas y Coordinaciones, con un personal administrativo conformado por Analistas, Auxiliares, así como personal de producción conformado por Operarios, Ayudantes y Mecánicos. La organización cuenta con los departamentos de: Finanzas, Contabilidad, Logística/ Abastecimiento, Recursos Humanos, Compras, Calidad, Ventas y Producción, conformados por ciento setenta y cuatro (174) trabajadores, distribuidos en treinta y ocho (38) administrativos y ciento treinta y seis (136) operarios de producción.

Las marcas que se comercializan son: Rizadas (Papas), Fred (Tocinetas), Tostones (plátano) y Golpe (combinación de papas, tocinetas y plátano).

2.2. Misión, visión y valores

2.2.1. Misión:

Según (Frances, 2006), la misión representa un concepto afín al de la identidad del individuo y es una definición integral y permanente del área de actividad de la empresa o corporación. Para Productos Yupi, C.A., esta es:

“Divertir y deleitar con marcas y sabores cercanos a nuestros consumidores en el mundo, inspirados por un talento humano feliz, innovador y productivo”

2.2.2. Visión:

La visión, (Frances, 2006) es la imagen-objetivo de la empresa o corporación (u organismo) a ser alcanzada en un horizonte de tiempo dado. Productos Yupi, C.A. cuenta con la siguiente:

“Consolidar nuestra posición en el mercado de alimentos logrando una cifra de ventas superior a \$300 mil millones al 2017”.

2.2.3. Valores

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

Productos Yupi C.A. expresa que los valores corporativos los guía y definen, así como los principios, creencias y pautas que ayudan a fortalecer su convivencia y gestión. Cada uno de sus valores los mueve a hacer buenas acciones, les dan sentido de pertenencia y les ayudan a establecer compromisos éticos con la sociedad, siendo estos:

- **Compromiso:** “Logramos el desarrollo sostenible de la Compañía entregando lo mejor de cada uno. Todos los miembros de Yupi estamos comprometidos a cumplir nuestras tareas, logrando que el engranaje que mueve a la Compañía funcione eficaz y correctamente.”
- **Integridad:** “Pensamos y actuamos de acuerdo con nuestros valores, políticas y procesos. La honestidad, transparencia y el cumplimiento de nuestra palabra enmarcan nuestra relación con las personas que hacen parte de nuestro entorno, así como el respeto por el entorno del que hacemos parte.”
- **Perseverancia:** “Tenemos el valor para enfrentar las dificultades con buen ánimo y perseverancia. Enfrentamos las situaciones difíciles con creativas e innovadoras soluciones y con la certeza de que el futuro nos depara los resultados más favorables. No desfallecemos ante los desafíos gracias a la confianza en el espíritu presente en cada instante de nuestra historia.”
- **Orgullo:** “Protegemos el nombre de la Compañía con el empeño que sólo puede ser generado por un inmenso orgullo. Satisfacer a los clientes gracias al trabajo realizado en los ambientes más cálidos y amables, eso los hace sentir felices y orgullosos de hacer parte de la familia Yupi.”
- **Política de Calidad:** “Cuando elaboramos nuestros productos, siempre hacemos realidad la política de calidad y así sorprendemos a nuestros clientes, nuestros consumidores:

“En Productos Yupi S.A.S. y Compañía Internacional de Alimentos S.A.S., buscamos a través de nuestros productos y marcas la satisfacción de nuestros consumidores por medio del mejoramiento continuo de nuestros procesos, innovando, creando, fabricando, comercializando pasabocas nutritivos, a precios competitivos y de fácil disponibilidad en los mercados.”

2.3. 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.

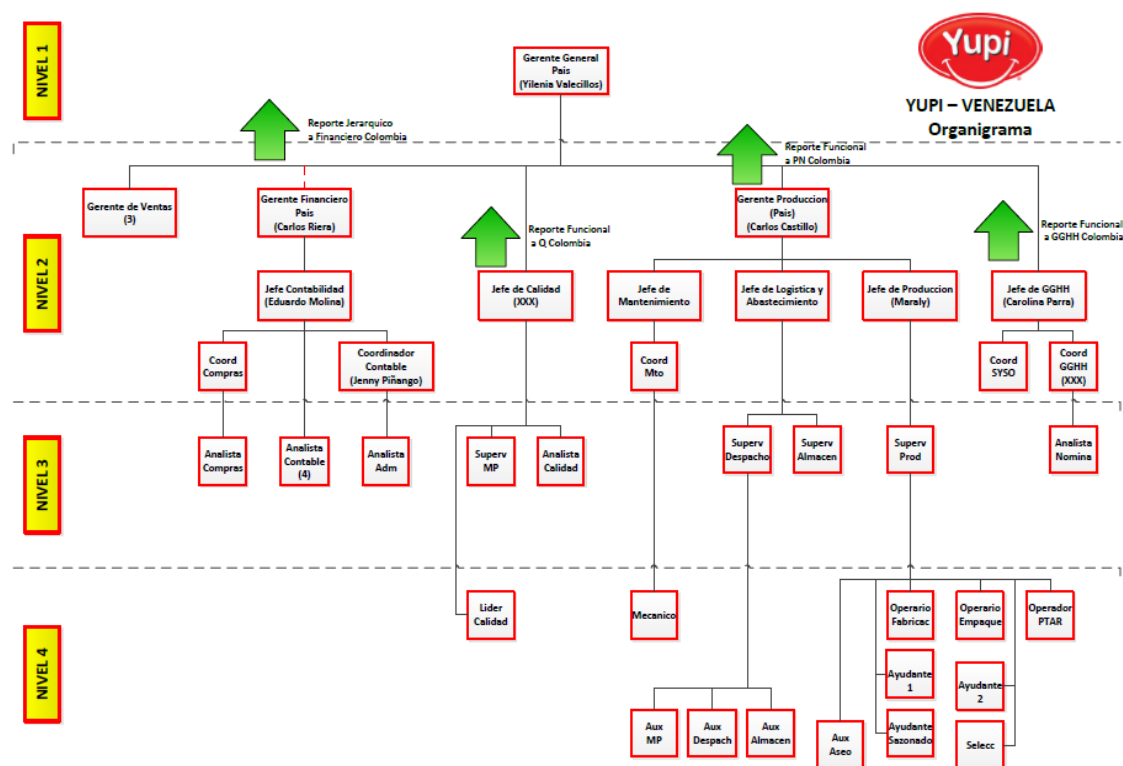


Figura 1. Organigrama de Productos Yupi, C.A.

Fuente: Organigrama Aprobado por casa matriz

2.3.1 Estructuración organizacional de Productos Yupi C.A., según Henry Mintzberg

En Venezuela la organización está conformada por dos empresas, una, Productos Yupi, C.A., que es la que agrupa al personal corporativo conformado por la Gerencia General, Gerencia de Finanzas y personal administrativo de Logística, Contabilidad y Administración, ubicada en Caracas, Distrito Capital; y la otra empresa, Alina Foods, C.A., ubicada en Zea, Estado Mérida, y es la que se dedica al proceso de producción de los productos a vender al comercio. Esta empresa está conformada por personal operario de producción, y de las áreas de Contabilidad, Recursos Humanos, Calidad, Logística Mantenimiento, Ventas y Gerencia de Planta.

Considerando lo tratado por Mintzberg (1984), sobre la estructura de las organizaciones, Productos Yupi, C.A., es una organización empresarial o de estructura sencilla y parecida a una gran unidad que consiste en que uno (o pocos) gerentes ejecutivos la dominan o guían y un grupo de operarios que hacen el trabajo básico, que en este caso serían coordinadores o analistas de áreas como son: Finanzas, Administración y Logística. Esta organización tiene relación con su casa matriz en Colombia, y con Alina Foods, C.A., en Venezuela, quien produce el producto final a comercializar. Siendo el Gerente General de Productos Yupi, quien lidera a Alina Foods, C.A., apoyado en el gerente de planta. A continuación se describen las características de Productos Yupi, C.A., según la estructuración de Mintzberg, para este tipo de empresa:

- **Parte fundamental:** Ápice estratégico.
- **Mecanismo de coordinación:** Supervisión directa.
- **Parámetros de diseño:**
 - Especialización del puesto: Poca
 - Preparación y adoctrinamiento: Poca
 - Formalización del comportamiento: Poca
 - Agrupación: Funcional
 - Tamaño de las unidades: Amplia
 - Sistema de planificación y control: Poco

- Dispositivos de enlace: Poco
- Descentralización: Centralización
- **Factores de contingencia:**
 - Tamaño: Pequeña
 - Edad: Joven. Inicio operaciones en 1999, importando productos desde Colombia, y a partir de 2007 cuentan con una planta (Alina Foods, C.A.) en Zea, Estado Mérida
- **Sistema técnico:** Poco sofisticado
- **Entorno:** según Mintzberg es sencillo y dinámico. En el caso de Venezuela, el entorno es totalmente opuesto a lo establecido por el autor.
- **Poder:** Fuerte por el director

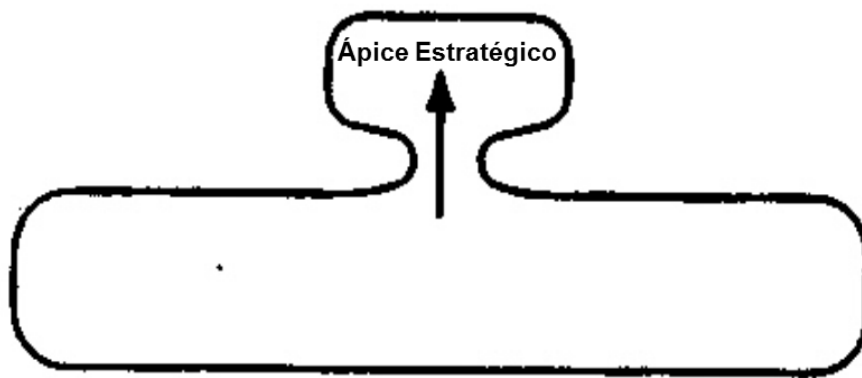


Figura 2. Parte fundamental del sistema de información, Ápice Estratégico
Nota. Fuente: Estructuración de las Organizaciones, de Henry Mintzberg

2.3.2 Estructuración organizacional de Alina Foods, C.A., según Henry Mintzberg

En el caso de Alina Foods, C.A., se le cataloga como una organización maquinal o burocracia maquinal, la cual parte de la revolución industrial, porque los puestos de trabajo son altamente especializados y el trabajo es estandarizado. La propia organización crea e implementa su propia administración apalancada de la tecnoestructura, y a la vez diseña sus sistemas de estandarización, todo lo anterior relacionado con actividades de producción masiva, el cual es el foco de Alina Foods,

C.A. A continuación se describen las características, según la estructuración de Mintzberg, que describen a este tipo de empresa:

- **Parte fundamental:** Tecnoestructura
- **Mecanismo de coordinación:** Normalización de procesos.
- **Parámetros de diseño:**
 - Especialización del puesto: Mucha vertical y horizontal.
 - Preparación y adoctrinamiento: Poca
 - Formalización del comportamiento: Mucha
 - Agrupación: Funcional
 - Tamaño de la unidad: Amplio abajo y estrecho arriba.
 - Sistema de planificación y control: Planificación del proceso productivo
 - Dispositivos de enlace: Pocos
 - Descentralización: Descentralización horizontal limitada
- **Factores contingencia:**
 - Tamaño: Grande. Se cataloga a la planta con tamaño medio, considerando el número de trabajadores que posee, ciento setenta (170) personas.
 - Edad: Vieja. Es una planta adquirida por Productos Yupi, C.A., en el año 2007, la cual fue fundada en el año 2000, como una unidad maquiladora de productos snacks, apodada la “tostonera”, por el producto que elabora (tostones).
- **Sistema técnico:** Poco sofisticado
- **Entorno:** según Mintzberg es sencillo y dinámico. En el caso de Venezuela, el entorno es totalmente opuesto a lo establecido por el autor.
- **Poder:** Externo

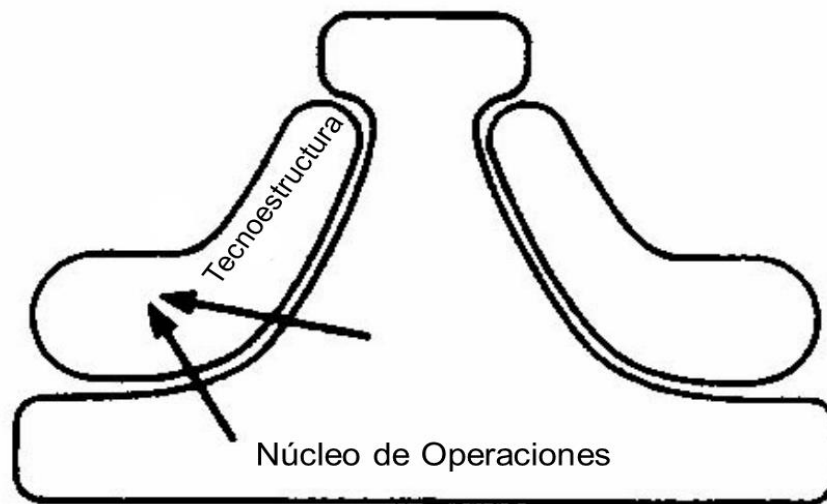


Figura 3. Parte fundamental del sistema de información, Núcleo de Operaciones más Tecnoestructura. Nota. Fuente: Estructuración de las Organizaciones, de Henry Mintzberg

Con base a los estudios realizados por Henry Mintzberg, la evaluación arroja que estamos en presencia de una organización conformada por dos empresas, Productos Yupi, C.A., cuya parte fundamental es el Ápice Estratégico, y Alina Foods, C.A., cuyo característica principal es la Tecnoestructura. Estas poseen dos estructuras organizacionales diferentes, con aspectos socio – culturales que difieren por estar ubicadas en zonas geográficas distintas, como lo son Caracas (Productos Yupi, C.A.) y la zona andina ubicada en Zea, estado Mérida (Alina Foods, C.A.), y que a la vez no cuentan con procesos de trabajo alineados entre ambas, lo cual definitivamente influye en el clima de la organización, y que son parte fundamental del planteamiento del problema objeto de estudio, a pesar que ambas tienen un objetivo en común, lograr los objetivos esperados por casa matriz, tanto en volumen de ventas, como en rentabilidad financiera.

CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO

Planteado el problema de estudio y establecidos sus objetivos, se procede a soportar teóricamente la presente investigación, la cual será referida a la conceptualización, análisis, y revisión de teorías que den apoyo validez al tema de estudio acá planteado.

3.1. Antecedentes de la investigación

Para soportar el desarrollo de la presente investigación fue necesario consultar una variada bibliografía y una serie de publicaciones relacionadas con clima organizacional, que brindaran una guía y soporte teórico para el desarrollo de la misma. Entre la información revisada se tienen un grupo de Trabajos Especiales de Grado y Artículos Arbitrados.

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

3.1.1. Trabajos de grado de especialización

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

En el trabajo de investigación realizado por Márquez López, Rothxana (2009), titulada “Proceso de medición del grado de satisfacción laboral y el clima organizacional “SC Consultores””; la empresa presentaba un alto índice de rotación del personal; y la situación deseada era disminuirlo, siendo el objeto de estudio medir el grado de satisfacción laboral y el clima organizacional, para con esto identificar cuáles eran las variables que estaban involucradas en la alta rotación del personal. La

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

Las dimensiones consideradas en la investigación fueron: sentimientos del empleado respecto a su puesto de trabajo, satisfacción laboral, relaciones, comunicaciones, liderazgo y expectativas del empleado respecto a su puesto de trabajo. La investigación determinó que varias de las dimensiones analizadas tendrían oportunidades de mejora, unas más que otras, siendo la recomendación principal enfocarse en mejorar la dimensión: expectativas del empleado respecto a su puesto de trabajo con el objetivo de mejorar la calidad de vida.

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

- **Intervención Diagnóstica del Clima Organizacional de Unisys de Venezuela**

El trabajo realizado por Brito, José (2001) en su tesis titulada: “Intervención diagnóstica del Clima Organizacional de Unisys de Venezuela”, el objetivo principal fue hacer un diagnóstico del clima organizacional, a fin de dar a conocer al cliente las fortalezas y áreas de oportunidad de la empresa para utilizarlas en beneficio de esta. La técnica de recolección de datos fue el cuestionario diseñado en conjunto por el equipo de consultores y especialistas de cliente, y con el cual se medirían las dimensiones siguientes: comunicación, estructura de la organización, ambiente de trabajo, motivación y satisfacción.

Los resultados obtenidos demostraron que existe un clima favorable en la organización, destacándose positivamente la comunicación, estructura de la organización y el ambiente de trabajo. En lo que respecta a la dimensión motivación y satisfacción, esta resultó crítica, a pesar de reconocerse que la organización hace esfuerzos en lo que se refiere a inversión de formación del capital humano, no obstante, consideran que hay que trabajar aspectos relacionados con la motivación.

Las recomendaciones de esta tesis están relacionadas con actividades a mejorar la motivación del equipo como son: mejora de instalaciones, técnicas de supervisión que estimulen al trabajador, trabajo en equipo, manejo de conflicto, planes de carrera claros y sentido de pertenencia.

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

En la investigación realizada por Sayago, Egle (2002), titulada “Diagnóstico Organizacional, Medición de Clima Organizacional para Distribuidora Polar Metropolitana S.A y elaboración de Propuesta de Mejora”; esta tuvo como fin hacer seguimiento a los cambios ocurridos tras la implantación de un nuevo modelo de gestión comercial y conocer las fortalezas y áreas de oportunidad para mejoras de su funcionamiento estructural y dinámico.

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

En la investigación se evaluaron las dimensiones siguientes: orientación al logro, comunicación, liderazgo, estructuras, condiciones y métodos de trabajos, adiestramiento y desarrollo, autonomía individual, confianza, cooperación (integración), remuneración, adaptación al cambio e innovación. Aplicaron dos instrumentos, uno para los empleados y otro para los obreros, utilizaron la escala de Likert, obteniendo como resultado de su investigación que el personal tenía una percepción estable calificada como “Muy Buena” sobre los cambios que se habían realizado en la empresa.

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

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

3.1.2. Artículos arbitrados

- **El binomio Síndrome de Burnout y clima organizacional en trabajadores de centros de salud públicos**

Hernández – Gracia, Sanchez – Monjaraz, Campos – Rangel, García – Velázquez, Navarrete – Zorrilla & Corich – Garcia (2014) publicaron el artículo “El binomio Síndrome de Burnout y clima organizacional en trabajadores de centros de salud públicos”, en la publicación Universo de la Tecnología, Año VI, Edición, Nro. 18, Abril / Julio de 2014. El objetivo de este estudio fue relacionar el impacto del Síndrome de Burnout, que es una patología laboral derivada del estrés, con base a la percepción del personal médico que labora en centros de salud, lo cual genera un impacto en el clima organizacional.

El estudio se dirigió al personal médico que labora en centros de salud. La investigación fue descriptiva, correlacional, transversal y no experimental. Se utilizaron como instrumentos de medición el MBI (Maslach Burnout Inventory) de Maslach y Jackson, así como el IMCOL (Instrumento de Medida de Clima Organizacional y Liderazgo) de Mellado y Díaz. Los resultados demostraron que el Burnout y clima organizacional están relacionados, ya que de los 300 trabajadores encuestados el 46% padece Burnout que va de medio/alto y percibe un clima organizacional de regular a pobre.

Resultados

En principio se realizó una prueba de campo al 10% de la población objetivo, con el fin de verificar que la redacción de los cuestionarios aplicados no tuviera ambigüedades, así como evaluar la fiabilidad, misma que estuvo determinada por el coeficiente Alpha de Cronbach, arrojando valores de 0.96 y 0.92 para el MBI y el IMCOL, respectivamente. En relación al Síndrome de Burnout, en promedio el 57% de los trabajadores presentan un nivel bajo en las tres dimensiones del modelo MBI; no obstante, comienzan a detectarse algunos casos alarmantes en lo referente al

agotamiento emocional, con un 56% de la población que presenta problemas. Asimismo, en la dimensión despersonalización y baja realización personal, los niveles medio a alto, están por encima del 37% de la población, lo cual es una señal de riesgo para que en el corto plazo se lleguen a incrementar los niveles de estrés.

Los resultados que arrojaron los instrumentos de medición IMCOL y MBI, a nivel general, muestra que la realidad comunicativa percibida por los trabajadores de los centros de salud estudiados indica una tendencia al negativismo o al menos a una percepción de “regular” a “pobre” de la calidad del clima organizacional y del liderazgo del directivo, asimismo, un estado de Burnout que comienza a llamar la atención, por encontrarse en niveles que también son tendenciosos a potenciarse en el corto plazo, ya que en promedio el 50% de los casos así lo demuestran. Finalmente, los resultados obtenidos también reflejan, a nivel grupal o de manera más específica, que el manejo de los factores comunicativos analizados producen relaciones y discrepancias de percepción significativas importantes entre los trabajadores de los centros de salud estudiados, respecto a su visión de los procesos organizacionales, clima y liderazgo. Lo mismo sucede con el Burnout, donde se presentan muchos casos con niveles estables o bajos. Incluso al correlacionar ambos constructos, sólo 4 dimensiones del IMCOL están relacionadas significativamente con 2 de las dimensiones del MBI.

- **Clima Organizacional en los departamentos del decanato de ciencias de la salud de la Universidad Centro Occidental "Lisandro Alvarado"**

Resumen

Este artículo ha sido elaborado por Mujica, María (2008) con el objetivo de analizar el clima organizacional en los departamentos del Decanato de Ciencias de la Salud de la Universidad Centro Occidental “Lisandro Alvarado”, mediante un estudio descriptivo transversal. 241 profesores conformaron la población y 106 la muestra, obtenida por muestreo estratificado con afijación proporcional; se utilizó un cuestionario estructurado en cuatro componentes y ocho subcomponentes. El clima organizacional en el Decanato de Ciencias de la Salud varió desde medianamente favorable hasta desfavorable; siendo, medianamente favorable en los departamentos:

Enfermería, Educación Médica y Ciencias Morfológicas; no obstante, en Medicina Preventiva Social y Ciencias Funcionales fue percibido como medianamente desfavorable. Los resultados permitirán a las autoridades del Decanato y jefes de departamento introducir cambios planificados, tanto en la estructura organizacional como en el desempeño laboral de los profesores para lograr una mejor eficiencia y efectividad en trabajo.

Palabras clave: clima organizacional, componentes, subcomponentes, departamentos.

El clima organizacional universitario juega un papel importante en el campo del desarrollo organizacional y administrativo, ya que su estudio permite conocer el comportamiento individual y grupal de las personas en la organización; razón por la cual en el presente estudio se analizó el clima organizacional en los departamentos del Decanato de Ciencias de la Salud, a través de la percepción que tiene el profesor sobre la gestión y ambiente de trabajo; de ahí que el estudio se justifica porque existen pocos trabajos publicados en el ámbito nacional e internacional, que fundamenten la percepción del profesor universitario en su área de trabajo.

Metodología

El diseño empleado es de naturaleza descriptivo transversal. La población la conformaron 531 profesores en la categoría de ordinario y contratado adscritos al Decanato de Ciencias de la Salud de la Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado” y la muestra quedó constituida por 106 profesores obtenida mediante un muestreo probabilístico estratificado con afijación proporcional. Para la recolección de los datos se utilizó como instrumento el cuestionario para medir Clima Organizacional en la Universidad (CCLIU) elaborado por Mujica de González y Pérez de Maldonado (2006). Los componentes que se evaluaron fueron: Imagen gerencial, Relaciones sociales, Toma de decisiones y la Tarea.

Resultados

En síntesis, con base en los resultados obtenidos y en los objetivos del estudio se hicieron las recomendaciones siguientes dirigidas al personal de la alta gerencia (decano y directores de programas) y media gerencia (jefes de departamentos) del

Decanato de Ciencias de la Salud, lo siguiente: 1) Promover mecanismos de gestión que coadyuven a la participación permanente, no solo de la gerencia, sino también de los profesores para lograr un ambiente de trabajo cónsono a su realidad institucional, lo cual redundará en el beneficio del trabajador y, por ende, en el rendimiento de la institución. 2) Generar estrategias utilizando procedimientos de análisis para estudiar problemas que puedan ser abordados a corto y mediano plazo, fomentando la toma de decisiones y estableciendo sistemas de comunicación interna y externa en la organización, y realizar supervisión del uso eficiente de la estructura física, instalaciones, equipos y mobiliario.

3.2. Bases teóricas

Para manejar y comprender el tema en el cual se desarrolla la investigación planteada, es importante definir y ahondar en los diferentes conceptos en los cuales se basa, como lo son el desarrollo y el clima, organizacional, la importancia, características, de ambas, así como las distintas teorías que abordan el clima organizacional.

3.2.1. Desarrollo organizacional

El Desarrollo Organizacional se puede conceptualizar como aquellas acciones realizadas dentro de la organización, destinadas a aumentar su eficacia. Según Warren Bennis (1973), el desarrollo organizacional es una compleja estrategia que pretende cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones para que puedan adaptarse mejor a las nuevas tecnologías, mercados y desafíos.

De acuerdo con French & Bell (1996), podríamos señalar que el desarrollo organizacional se apoya en la alta gerencia de la organización para poder obtener resultados eficientes mejorando aspectos estratégicos dentro de la organización tales como visión, delegación de responsabilidades, a través de administración y cultura organizacional. Estos gerentes a su vez se apoyan en el consultor y en las ciencias de la conducta para lograr cambios efectivos y sostenibles en el tiempo.

Para Burke (1994, pág. 12), “El Desarrollo Organizacional es un proceso de cambio planificado en la cultura de una organización, mediante la utilización de las tecnologías de las ciencias de la conducta, de la investigación y la teoría.”

Es por esto, que no es realizar cualquier actividad para mejorar una organización, así como sus resultados, es un cambio específico en su(s) proceso(s) que se efectúa con la finalidad de lograr un resultado tal, a través de la intencionada selección de estrategias y herramientas que conduzcan al objetivo deseado.

Es así como el desarrollo organizacional, una vez diagnosticada una situación y/o aspecto de mejora puede implicar intervenciones en la organización, bien sean de procesos, de tecnología y/o de conductas de los empleados.

3.2.2. Clima organizacional y su importancia

Antes de comenzar con la definición de clima organizacional, se debe tener clara la definición de organización. Según Lawrence y Lorsch, citado por Chiavenato (2001, pág. 587): “la organización es la coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales, con la finalidad de efectuar intercambios planeados con el ambiente.”

“El clima organizacional se estudia a través de las percepciones compartidas que tienen los miembros de una organización con relación a las políticas, prácticas y procedimientos, tanto formales como informales. (Brunet, 1999; Chiavenato, 2001; Gonçalves, 2000; Toro, 2001). De allí que sea considerado como un elemento clave en el ambiente interno de la organización para evaluar la productividad del trabajador, su desempeño y satisfacción en el trabajo. La mayoría de estudios realizados para diagnosticar el clima organizacional, se han basado en las percepciones que tienen los miembros integrantes del medio de trabajo, el cual sirve de referencia para interpretar las demandas de comportamiento de quienes dirigen la organización.”

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

Según Brunet (1999), “El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que es percibida o experimentada por los miembros de la organización e influye en su el comportamiento.”

Para Forehand & Gilmer (1964), el clima organizacional es “El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otras e influyen en el comportamiento de las personas que la forman.”

Las diferentes definiciones anteriormente expuestas dejan en claro la interrelación que existe entre el comportamiento del individuo y la organización como un ser vivo, definiendo así el clima organizacional. Esta interrelación puede que estimule al personal a estar motivado o no, y por ende se obtengan o no, los resultados esperados.

Definitivamente el Clima Organizacional tiene un gran impacto en el ambiente laboral y la obtención de los resultados planteado, por tal motivo es que su estudio es uno de los procesos clave de la gestión del talento humano; porque este influye en la actitud y el comportamiento del personal en el logro de los objetivos organizacionales.

3.2.3. Características del clima organizacional

Definido el clima organizacional, procedemos a abordar sus características específicas que pueden considerarse como guías, que el administrador, o gerente, o líder, o consultor, deben tener en cuenta en su análisis, para poder realizar un correcto diagnóstico del clima organizacional.

Según Brunet (1999), estas características son las siguientes:

- Los atributos de una organización, tales como estructura organizacional, tamaño de la organización, modo de comunicación, estilo de liderazgo de la dirección, entre otros, constituyen las unidades de análisis.
- Las percepciones tienen consecuencias importantes sobre el comportamiento de los empleados.
- Constituye la personalidad de la organización, en el sentido que está formado por una multitud de dimensiones que componen su configuración global.

- Pueden existir micro climas en el interior de una organización. Un grupo ocupacional, un departamento funcional y la organización completa pueden producir series de climas diferentes.
- El clima es un elemento estable en el tiempo y evoluciona muy lentamente.
- Se basa en variables relativamente permanente como la estructura organizacional, por lo que para modificarlo se deben realizar cambios importantes en la base de la misma organización.
- Determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, entre otros.
- Es muy importante en el desarrollo de la organización, su evolución y su adaptación con el medio exterior.

Adicionalmente, es clave considerar el momento en que se realiza la medición/evaluación del clima organizacional, ya que puede generar un cambio temporal en las actitudes y percepciones de las personas. Por ejemplo: los días de pago, entrega de aguinaldo y/o utilidades, reducción de personal, cambio de directivos, etc. En general, es cualquier situación abrupta que pueda influir de forma extraordinaria en su percepción por parte de los trabajadores.

Silva (1996), menciona como características medulares del clima organizacional las siguientes:

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

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

- Ser permanente, es decir, las empresas guardan cierta estabilidad de clima laboral con ciertos cambios graduales.

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

Con base a las características, de diferentes autores, anteriormente expuestas, se puede concluir que el clima organizacional y el comportamiento de las personas están estrechamente vinculados, ambos se afectan y definen mutuamente.

3.2.4. Teorías del clima organizacional

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

En los diferentes estudios de clima organizacional, los investigadores han empleado diversas variables para evaluar las percepciones del ambiente laboral. Para denominar estas variables, algunos autores las han llamado de forma diferente, pero en el fondo todas son sinónimos, como detallamos a continuación: componentes, factores, o dimensiones, y así se considera en el presente trabajo.

Brunet (1999) realizó un resumen de diversas teorías y estudios de clima organizacional, donde muestra que el número de dimensiones empleadas por los autores es heterogéneo. Con el fin de seleccionar la teoría que mejor se adapte a la presente investigación, se efectuó un análisis de las teorías siguientes:

Pritchard y Karasick, citado por Brunet (1999), menciona las dimensiones de la teoría diseñada en 1973, que considera un instrumento de medida de clima que estuvo compuesto por once dimensiones:

1. Autonomía: se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.
2. Conflicto y cooperación: esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.
3. Relaciones sociales: se trata aquí del tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.
4. Estructura: esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.
5. Remuneración: este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores.
6. Rendimiento: es la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.
7. Motivación: esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.
8. Estatus: se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización le da a estas diferencias.
9. Flexibilidad e innovación: esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.
10. Centralización de la toma de decisiones: analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.
11. Apoyo: este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.

Pritchard y Karasick, definen el clima organizacional como la propiedad del ambiente interno de la organización, relativamente estable en el tiempo, la cual lo

distingue de otras organizaciones y es el resultado del comportamiento y de las políticas de sus miembros.

Moos e Insel (1974) en Brunet, (1999) consideran que el clima se mide en función de las diez dimensiones siguientes:

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

Likert (1974) citado por Brunet, L (1999), señala que mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

1. Los métodos de mando: la forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
2. Las características de las fuerzas motivacionales: los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.

3. Las características de los procesos de comunicación: la naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
4. Las características de los procesos de influencia: la importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
5. Las características de los procesos de toma de decisiones: la pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.
6. Las características de los procesos de planificación: la forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
7. Las características de los procesos de control: el ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
8. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento: la planificación así como la formación deseada.

La teoría del clima organizacional o *Teoría de los Sistemas de Likert*, establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción. Lo que cuenta es la forma como el individuo ve las cosas y no la realidad objetiva.

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

1. Estructura: representan la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e in-estructurado.
2. Responsabilidad: es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es

decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo

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

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

A continuación se anexa la tabla Nro. 1, que detalla las diferentes teorías de clima organizacional y dimensiones que la conforman, por autor analizado, y agrupadas con base a similitudes, para así facilitar la selección de la teoría apropiada para el presente trabajo.

Tabla 1. Comparativo de dimensiones

Dimensión	Litwin & Stringer (1968)	Pritchard & Karasick (1973)	Moos e Insel (1974)	Likert (1974)
Autonomía	Responsabilidad	Autonomía	Autonomía	
Comunicación				Características de los procesos de Comunicación
Conflicto	Conflicto			
Control			Control	Características de los procesos de Control
Cooperación	Cooperación	Conflicto y Cooperación	Cohesión	
Desempeño	Estándares de Desempeño	Rendimiento	Tarea	Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento
Estructura	Estructura	Estructura Estatus (2)	Claridad	Características de los procesos de influencia Características de los procesos de planificación (2)
Innovación		Flexibilidad e Innovación	Innovación	
Identidad	Identidad		Implicación	
Motivación		Motivación	Confort	Características de los procesos motivacionales
Relaciones	Relaciones	Relaciones Sociales	Cohesión	
Recompensa	Recompensa	Remuneración		
Toma de Decisiones	Riesgo	Centralización de la toma de decisiones		Características de los procesos de toma de decisiones
Dirección/ Liderazgo		Apoyo	Apoyo/Presión	Métodos de Mando
Nº de Dimensiones	9	11	10	8

Nota. Elaboración propia

Partiendo del análisis realizado de las dimensiones de clima organizacional, sobre las postulaciones de los cuatro autores anteriormente detallados, sugirieron cinco variables comunes, entre Litwin y Stringer, Pritchard y Karasick, y Moos e Insel, autores que postulan un mayor número de dimensiones, coincidiendo estos en las dimensiones siguientes: autonomía, cooperación, estructura, desempeño y relaciones. En lo que respecta a Likert, es el autor con las menos coincidencias, dos, entre las dimensiones y autores evaluados. Al revisar todas las teorías anteriormente detalladas, a efectos del presente trabajo se selecciona la teoría de Litwin y Stringer, dado que además de las coincidencia en las dimensiones anteriormente detalladas con los otros autores, en su teoría están presentes las dimensiones de Identidad y de Conflicto, esta última considera el factor de la Integración, y al ahondar en éstas, cubren conjuntamente con el resto de las dimensiones del modelo, las necesidades propuestas por el cliente Productos Yupi, C.A., para el diagnóstico de su clima organizacional.

3.2.5. Postulaciones teóricas de Litwin y Stringer sobre el clima organizacional

Los estudios de Litwin y Stringer, están entre los más completos sobre el clima organizacional. Ellos analizaron la función del clima como variable interpuesta entre diversos tipos de liderazgos y la satisfacción y motivación de los empleados. Los investigadores crearon tres empresas simuladas que debían competir en un mercado industrial realista y competitivo. Sus estudios resaltan la íntima asociación entre liderazgo y clima, variando el estilo de liderazgo en cada una de las tres organizaciones simuladas, encontraron que podían crear tres climas distintos cada uno con consecuencias específicas para la motivación, el rendimiento y la satisfacción con el empleo.

En resumen, Litwin y Stringer tomaron el constructo de motivación desarrollado por David McClelland (motivación al logro, motivación al poder y motivación a la afiliación), como punto de partida para determinar la forma como ellos entendían el comportamiento en la empresa. Así, nace el modelo de Litwin y Stringer para el estudio del clima organizacional. Dichos autores proponen el siguiente esquema de clima organizacional:

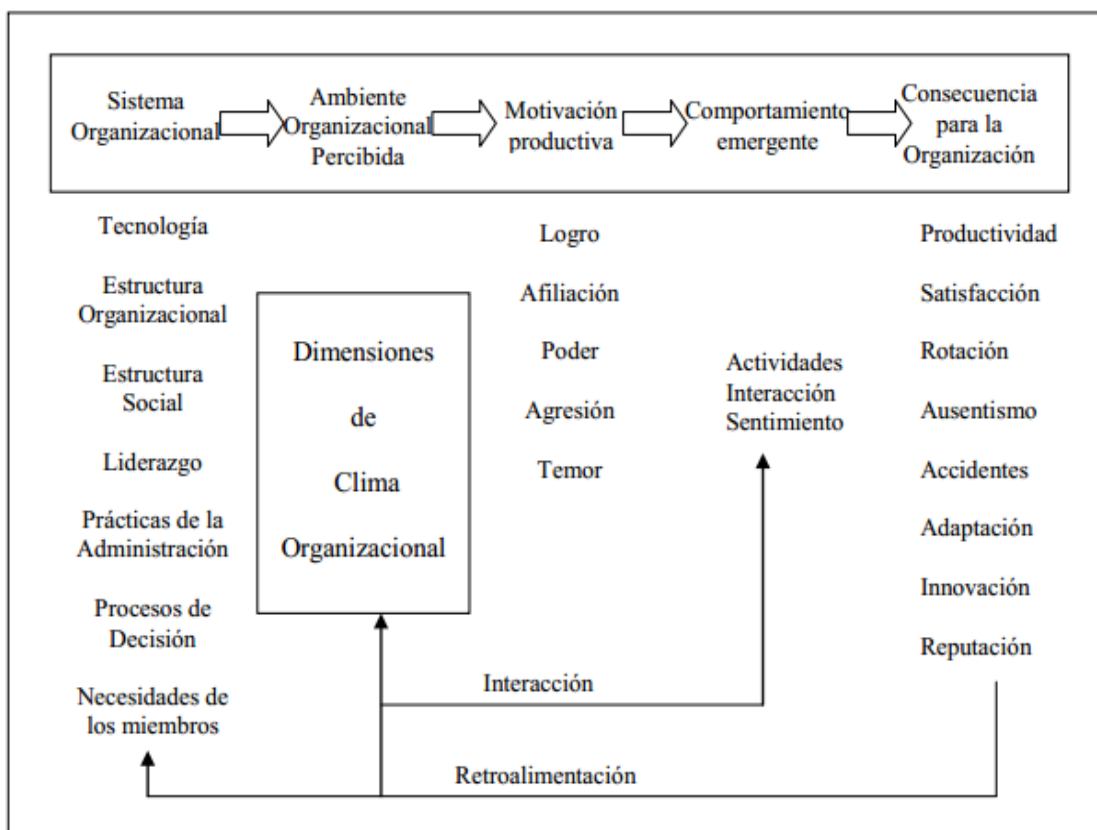


Figura 4. Esquema de clima organizacional. Nota. Fuente: Litwin y Stringer (1968)

Litwin y Stringer, en su obra “Motivación y Clima Organizacional” (1968), explican el comportamiento de los individuos en las organizaciones en términos de la teoría de la motivación y el clima organizacional, y para esto consideran a la organización como un sistema abierto, en el que existen diversos factores que pueden influenciar el clima organizacional, y los cuales se detallan a continuación:

1. Aspectos formales de la organización: estructura organizativa, políticas, normativas, prácticas gerenciales, procesos de comunicación y patrones de liderazgo que tienen influencia en las motivaciones y comportamientos de los individuos y que a su vez influyen en la productividad organizacional.
2. Patrones Gerenciales: indicadores de los niveles de motivación y producción alcanzados en la organización los cuales determinan los niveles de exigencia y desempeño que deben tener los empleados y de igual forma el nivel de riesgo y responsabilidad que aceptan. Adicionalmente organizan y reglamentan el

sistema de recompensa, orientado a la realización del trabajo, logro de metas y cumplimiento de indicadores.

3. Relaciones interpersonales: un conjunto de variables como son la identidad e identificación con la organización, así como la lealtad a la empresa y la cordialidad. Estas variables son determinantes y necesarias para una sana integración de los miembros de la organización para el logro de la productividad grupal y por ende organizacional.

Litwin y Stringer (1968) consideran en su modelo nueve dimensiones que dan explicación al clima existente en una determinada organización. A continuación se detallan cada una de las dimensiones y cómo se relacionan con la organización:

1. Estructura: Hace referencia a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de las organizaciones en cuanto a las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos, indistintamente de la posición en el nivel. Su fundamento tiene una relación directa con la composición orgánica, plasmada en el organigrama, y que comúnmente conocemos como Estructura Organizacional. Dependiendo de la organización que asuma la empresa, para efectos de hacerla funcional será necesario establecer las normas, reglas, políticas, procedimientos, etc., que facilitan o dificultan el buen desarrollo de las actividades en la empresa, y a las que se ven enfrentados los trabajadores en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización visualice y controle el efecto sobre el ambiente laboral.

La conformación de una adecuada estructura organizacional en la empresa, facilita o dificulta el flujo de las comunicaciones, aspecto transcendental en cualquier tipo de comunidad que aspire a convivir de la mejor manera.

2. Responsabilidad: Este aspecto necesariamente va ligado a la autonomía en la ejecución de la actividad encomendada y guarda a su vez, una estrecha relación con el tipo de supervisión que se ejerza sobre las misiones dadas a los trabajadores.

Para cada uno de nosotros, independientemente del cargo que ocupemos o del oficio que realicemos, si estamos desarrollando la actividad que nos place hacer, nuestra labor siempre será importante, manteniendo la idea de que estamos aportando un grano de arena a la organización, y esa importancia la medimos con una relación directa vinculada con el grado de autonomía asignada, los desafíos que propone la actividad y el compromiso que asumamos con los mejores resultados.

3. **Recompensas:** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo. Whyte (1959) y Mc Gregor (1960) referidos por Litwin y Stringer (1968) indican que en muchos casos la recompensa monetaria sustituye el valor real del término recompensa. Establecen que la remuneración monetaria, en ocasiones oculta el clima real de castigo que es creado en el día a día.
4. **Riesgo:** Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. En la medida que la organización promueva la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un sano clima competitivo, necesario en toda organización.
5. **Relaciones:** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como supervisores y colaboradores.
Estas se fundamentarán en el respeto interpersonal a todo nivel, el buen trato y la cooperación, con sustento en base a la efectividad, productividad, utilidad y obediencia, todo en límites precisos, sin que se torne excesivo y llegue a dar lugar al estrés, acoso laboral y otros inconvenientes de este estilo.
6. **Cooperación:** Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo, relacionado con el apoyo oportuno, en vías de lograr objetivos comunes relacionados a su vez, con los objetivos de la empresa.

7. Estándares de desempeño: Un estándar, sabemos, establece un parámetro o patrón que indica su alcance y cumplimiento. En la medida que los estándares sean fijados con sentido de racionalidad y ante todo de que puedan ser logrados sin exagerar los esfuerzos necesarios para ello, los miembros del grupo percibirán estos, con sentido de justicia o de equidad.

En lo que corresponde a la dimensión como tal, es la percepción de los miembros de la organización acerca del énfasis que ponen éstos sobre las normas de rendimiento y desempeño. Se refiere a la importancia de percibir metas implícitas y recibir las explícitas así como normas de desempeño que estimulen al logro.

8. Conflictos: Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan. La dimensión de conflicto está basada en las opiniones encontradas que son toleradas en un ambiente de trabajo. Argyris (1964) citado por Litwin y Stringer (1968), establece que “la forma más efectiva para manejar los conflictos es por la vía de la confrontación, tanto desde el punto de vista de la organización como de la salud mental del trabajador”.
9. Identidad: Es el sentimiento de pertenencia a la organización, y ser un miembro importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

3.2.6. Diagnóstico del clima organizacional

La tendencia natural de toda organización es a la de progresar, y este progreso implica un incremento en la productividad y un mejoramiento permanente, tanto del individuo como de la organización. Para esto las organizaciones deben comenzar por mejorar internamente sus procesos laborales, pues el éxito que una organización tenga a nivel interno se verá reflejado al exterior.

Para tener un ambiente organizacional armonioso y que estimule a sus integrantes al logro de los objetivos, el primer paso es conocer cómo está la

organización internamente, y para eso es necesario realizar un diagnóstico de clima organizacional.

Se puede definir al diagnóstico como un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas.

El concepto diagnóstico se inscribe dentro de un proceso de gestión preventivo y estratégico. Se constituye como un medio de análisis que permite el cambio de una empresa, de un estado de incertidumbre a otro de conocimiento, para su adecuada dirección, por otro lado es un proceso de evaluación permanente de la empresa a través de indicadores que permiten medir los signos vitales (Valdez Rivera, 2003).

El diagnóstico es una herramienta de la dirección y se corresponde con un proceso de colaboración entre los miembros de la organización y el consultor para recabar información pertinente, analizarla e identificar un conjunto de variables que permitan establecer conclusiones (Cummings y Worley, 2007).

El Diagnóstico es una actividad vivencial que involucra a un grupo de personas de una empresa o institución interesadas en plantear soluciones a situaciones problemáticas o conflictivas, sometiéndose a un auto-análisis que debe conducir a un plan de acción concreto que permita solucionar la problemática.

Las bases del Diagnóstico Organizacional es que al igual que las personas, las empresas o instituciones, deben someterse a exámenes periódicos para identificar posibles problemas antes de que éstos se tornen graves. Estos exámenes periódicos constituyen un sistema de control que permite optimizar el funcionamiento de las empresas o instituciones. Al ser identificados los problemas en el funcionamiento de la empresa, surgen acciones mediante un diagnóstico dirigidas a su eliminación o disminución que en conjunto constituyen una parte importante de la planeación operativa.

Brunet (1999) afirma que para evaluar el clima de una organización es indispensable asegurar que el instrumento de medición comprenda por lo menos cuatro dimensiones:

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

3.2.6.1. Ventajas y desventajas del diagnóstico organizacional

Algunas ventajas de llevar a cabo un diagnóstico organizacional dentro de una empresa son:

- Al aplicarlo se despierta un espíritu de grupo
- Es participativo
- La gente se siente comprometida con las soluciones
- Da una estructura lógica a la problemática
- Es una manera muy eficiente en tiempo y recursos para encontrar problemas
- Permite conocer los procesos operativos por donde hay que comenzar a trabajar con urgencia y conseguir una mejora inmediata
- Proporciona datos para estructurar una planeación temporal, hasta que se fijen el nuevo rumbo, objetivos de la organización y se implanten cambios en los sistemas y procesos de la organización
- Como metodología es muy clara y contiene elementos que pueden ser combinados con otras metodologías para crear enfoques particulares más eficientes

Por otro lado, algunas organizaciones no están preparadas para un diagnóstico organizacional, por lo que podemos mencionar las desventajas siguientes:

- El modelo normativo nunca es especificado y puede ser diferente para diversas personas
- No todos los grupos sociales están listos para este tipo de interacciones
- El definir problemas despierta expectativas de solución
- Puede provocar conflictos interpersonales
- Puede ser manipulado
- Puede generar desconfianza hacia la organización

3.2.7. La estructuración de las organizaciones por Henry Mintzberg

Henry Mintzberg destaca que el diseño y el estudio de una organización, en la práctica es bastante complejo, por ello, la configuración de una organización consiste en el diseño exacto a partir de una serie de bloques constituyentes y de mecanismos de coordinación.

En La estructuración de las organizaciones (1979) y en Diseño de las organizaciones efectivas (2000), el autor canadiense identificó seis componentes esenciales de una organización para ajustarse al contexto al que éstas se enfrentan y los cuales se detallan a continuación:

1. El núcleo de operaciones, donde se fabrican los productos o los servicios, es decir, donde se realizan, los trabajos básicos; la fábrica, la tienda las oficinas.
2. El ápice estratégico, donde se ejerce la dirección general de la organización.
3. La línea intermedia, todos aquellos directivos que se sitúan entre el ápice estratégico y el núcleo de operaciones.
4. La tecnoestructura, es el staff de analistas que diseñan los sistemas por los que se controlan y realizan los procesos laborales de los demás, en esta parte se incluye a los ingenieros, los contadores y los especialistas informáticos.
5. El staff de apoyo, Son unidades especializadas en proporcionar ayuda a la organización fuera del flujo de trabajo de operaciones, que ayuda al trabajo como son las secretarias, los administrativos, el personal técnico, el personal de cafetería o de relaciones públicas.
6. La ideología o cultura de la organización, es decir, los valores, creencias y supuestos que se dan por sentados

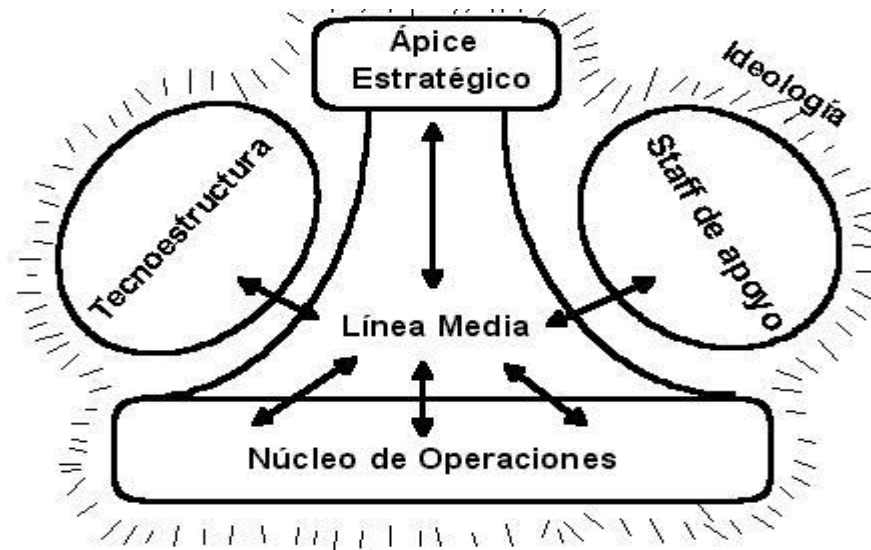


Figura 5. Las seis configuraciones de la organización de Henry Mintzberg. Nota. Fuente: Estructuración de las Organizaciones, de Henry Mintzberg

Por otra parte, es obvio que toda actividad humana organizada, requiere de la división del trabajo, pero al mismo tiempo requiere de la coordinación de las diversas tareas o actividades, por tal motivo, la estructura de una organización puede ser definida por la división de tareas o actividades y las formas de coordinación de tales tareas, es por ello, que para Mintzberg, existen seis mecanismos básicos de coordinación:

1. Adaptación mutua: mediante contactos informales entre los trabajadores del núcleo de operaciones. Esta forma de coordinación es muy frecuente en pequeñas organizaciones simples, donde la gente trabaja en estrecha colaboración y, principalmente, con relaciones informales.
2. Supervisión directa: mediante una jerarquía, se presenta cuando una persona coordina dando órdenes a otros, por lo general surge cuando un cierto número de personas tienen que trabajar juntas. El trabajo es controlado desde el ápice estratégico, a través de la línea intermedia, hasta el núcleo de operaciones.
3. Estandarización o Normalización de los procesos de trabajo: Se logra la coordinación del trabajo mediante la especificación directa del contenido del

trabajo de los miembros de la organización, sobre todo a nivel operativo. Es el trabajo de los analistas de la tecnoestructura, que deben diseñar y desarrollar proyectos o sistemas para la estandarización de los puestos.

4. Estandarización o Normalización de los resultados: La coordinación se fundamenta en la especificación de aquello que se quiere conseguir a fin de alcanzar los objetivos que se proponga la organización. Por ejemplo, mediante la especificación de los productos o los servicios, también se lo conoce como la estandarización de la producción o la distribución, este tipo de estandarización proviene de los analistas o tecnoestructura.
5. Estandarización de habilidades: que incluye los conocimientos y competencias de los trabajadores, es un importante mecanismo de coordinación de muchas organizaciones de servicios profesionales, el núcleo de operaciones de un hospital o un despacho de arquitectura o abogados, puede funcionar correctamente porque los operadores comparten el mismo conocimiento y las mismas competencias, obtenidas en su formación profesional. La adquisición de conocimientos, normalmente, tiene lugar fuera de la organización en las escuelas, centros de formación profesional o universidades.
6. Estandarización de normas: es cuando todos los participantes de la organización comparten una serie de creencias, valores, normas, reglas comunes y por lo tanto, logran coordinarse a partir de este hecho.

Cabe señalar, que diversas organizaciones prefieren un mecanismo que otro, sin embargo, ninguna puede depender de un solo mecanismo, en la práctica en toda organización medianamente desarrollada, se encontrarán los seis mecanismos mencionados, aunque uno es el que predomina.

3.2.7.1. Las seis configuraciones

Una premisa básica para Mintzberg, es que para que pueda llevarse a cabo la estrategia de la organización, se debe de elegir un tipo de configuración, que se ajuste al contexto en que opera, las cuales se pueden agrupar en seis tipos, que tienen una interrelación con factores de contingencia (el tipo de entorno y cuestiones internas) y

los parámetros de diseño (elementos claves de coordinación y los mecanismos de coordinación), las seis configuraciones de la organización, son las siguientes:

1. Organización empresarial o estructura simple: Pocas actividades están formalizadas y se utiliza la planificación lo mínimo posible, tiene una jerarquía directiva pequeña, dominada por el director general (que en pequeñas empresas suele ser el propietario) y una división del trabajo flexible. Esa configuración es efectiva en pequeñas organizaciones empresariales, en las que la flexibilidad ante el cambio de las circunstancias es esencial para el éxito.
2. Organización máquina o burocracia mecánica: Suele encontrarse en organizaciones maduras que actúan en mercados con tasas de cambio muy reducidas, su característica principal es tener un gran departamento de personal (o tecnoestructura) que desarrolla sistemas y rutinas de trabajo para estandarizar las tareas, este tipo de configuración es adecuada para organizaciones que producen bienes o servicios, en las que el liderazgo en costos resulta esencial para lograr la competitividad.
3. Organización profesional o burocracia profesional: Es una burocracia, pero sin la centralización de la burocracia mecánica, el trabajo profesional es complejo, pero puede estandarizarse, garantizando que los profesionales que trabajan en el núcleo de operaciones tengan el mismo conocimiento y las mismas competencias nucleares. Este tipo de configuración se requiere cuando una organización se encuentra en un medio ambiente que es estable, pero al mismo tiempo complejo, en tanto que la complejidad requiere una descentralización para individuos altamente capacitados y la estabilidad les permite aplicar habilidades estandarizadas y así trabajar con un amplio grado de autonomía.
4. La organización diversificada o configuración divisional: Este tipo de configuración se busca como una respuesta a la diversidad de productos y mercados de la organización, son unidades diversificadas de línea intermedia,

que comúnmente se les llaman divisiones, ejerciendo un impulso hacia la fragmentación, es decir que cada división tiene su propia estructura.

5. La organización innovadora o adhocracia: Se produce en organizaciones cuya estrategia competitiva parte sobre todo de la innovación o el cambio, esta configuración es muy orgánica y se basa en la interrelación directa entre los trabajadores del núcleo de operaciones, y en un estilo de dirección que fomenta y apoya la adaptación mutua entre sus expertos altamente capacitados y altamente especializados; la adhocracia tiene que ser considerada como una “comunidad de comunidades”, si se quiere que se fomente la innovación.
6. La organización misionera: Cuando una organización es dominada por su ideología, sus miembros son estimulados a mantenerse unidos, y por consiguiente, tiende a ser una división del trabajo difusa, con poca especialización en los puestos, así como una reducción de las diversas formas de diferenciación localizadas en las otras configuraciones, lo que mantiene a la organización misionera unida, es decir, lo que ocasiona su coordinación, son las normas.

Aunque pocas organizaciones se ajustan exactamente a alguna de las configuraciones descritas, en tanto que cada una es de tipo ideal y en la realidad lo que existe es una combinación de éstas, las características de ellas sirven para reflexionar sobre cuestiones importantes, relativas al ajuste entre estrategia y la estructura de la organización.

El cuadro, más abajo anexo, resume las características claves de las seis configuraciones propuestas por Henry Mintzberg, en términos de las circunstancias o situaciones a las que mejor se ajustan, y también la forma y el modus operandi de la organización, en término de sus mecanismos de coordinación y partes fundamental en cada caso.

Tabla 2. Las seis configuraciones de la organización de Henry Mintzberg y su relación con los mecanismos de coordinación y su parte fundamental

Configuración	Mecanismo de coordinación	Parte fundamental
Organización empresarial	Supervisión directa	Ápice estratégico
Organización maquinal	Normalización de los Procesos	Tecnoestructura
Organización profesional	Normalización de las habilidades	Núcleo de operaciones
Organización divisional	Normalización de los Outputs	Línea media
Organización innovadora	Adaptación mutua	Staff de apoyo
Organización misionera	Normalización de las normas	Ideología

Nota. Fuente: H. Mintzberg, The Structuring of Organizations, Prentice Hall, 1979

“El marco teórico ofrece los fundamentos de la respuesta teóricamente concebida: constituye el argumento elegido por el investigador como el mejor - ante otros argumentos alternativos - para responder a la pregunta formulada en el problema” (Vieytes, 2004). El contar con los argumentos teóricos necesarios, facilita el camino de esta investigación, porque fija el norte a seguir, sea que responda o no a las preguntas efectuadas al problema planteado. En conclusión, el presente marco teórico se desarrolló con la finalidad de: 1) Reducir posibles errores que se hayan cometido en otros estudios; 2) Orientar al investigador sobre cómo habrá de llevarse a cabo el estudio; 3) Centrar el problema evitando el desvío del planteamiento original; 4) Proveer un marco de referencia para interpretar los resultados del estudio; y 5) Dar sustento teórico a la investigación a realizar.

CAPÍTULO IV: MARCO METODOLÓGICO

4.1. Tipo y diseño de investigación

Cualquier tarea por sencilla que sea requiere de planificación, sea formal o no, de lo contrario se pueden generar muchos problemas o pérdidas de oportunidades que dificultaran o no favorecerán obtener el objetivo perseguido. Cuando hablamos de metodología el concepto hace referencia al plan de investigación que permite cumplir ciertos objetivos en el marco de una ciencia. Por lo tanto, puede entenderse la metodología como el conjunto de procedimientos que determinan una investigación de tipo científico o marcan el rumbo de una exposición doctrinal.

Hernández, Fernández, Baptista (2010), consideran un diseño de investigación como el: “Plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación”.

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

Para este trabajo el tipo y diseño de investigación fue aplicada en su modalidad investigación – evaluación ya que tuvo como propósito diagnosticar el clima organizacional de Productos Yupi, C.A. y así determinar áreas de oportunidad o de mejora a este. La investigación aplicada es la utilización de los conocimientos en la práctica, para aplicarlos, en la mayoría de los casos, en provecho de la sociedad. Para Cívicos y Hernández (2007), la investigación aplicada o práctica se caracteriza por la forma en que analiza la realidad social y aplica sus descubrimientos en la mejora de estrategias y actuaciones concretas, en el desarrollo y mejoramiento de éstas, lo que además, permite desarrollar la creatividad e innovar.

A continuación se detallan los aspectos metodológicos establecidos para desarrollar la investigación sobre clima organizacional en Productos Yupi, C.A. La definición del tipo de investigación es importante para conocer el objetivo que se desea lograr, ya que los métodos, técnicas y estrategias pueden variar.

La investigación es Transversal, ya que favorece investigar la situación actual de la organización, sin realizar modificación alguna. Para Hernández Sampieri (2010) las investigaciones se realizan sin manipular intencionalmente las variables estudiadas. Se trata de estudios donde no se hacen variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que se hace es observar los fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para luego analizarlos. Y cuando se refieren a las investigaciones transversales o transeccional se refieren a la recolección de datos en un solo momento, en un tiempo único.

Para el presente diagnóstico se contempló el uso de metodologías de recolección de información combinadas, ya que se realizaron entrevistas para el diagnóstico inicial, y posteriormente se aplicó un cuestionario para medir el clima organizacional.

Según el objetivo de la investigación, el presente estudio fue de tipo descriptivo. Balestrini (2006) lo define: “como la descripción de un estudio de la realidad de una organización, donde se miden y evalúan diversos aspectos y fenómenos, dimensiones o componentes a estudiar”. Para Hernández, Fernández, Baptista (2010), lo definen como: “Busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población”. En esencia la investigación descriptiva busca detallar los eventos y como estos se manifiestan, sin considerar la relación entre las variables analizadas.

El estudio realizado se adecuó a los propósitos de la investigación descriptiva, donde no se planteó hipótesis y su fin fue el de describir el clima organizacional en Productos Yupi, C.A., en el momento en el que se realizó la investigación.

El proceso de búsqueda de la información científica sobre un tema es importante para establecer el estado de la cuestión. Todo proceso de búsqueda de información debe ser exhaustivo y muy cuidadoso para evitar el sesgo. Ser selectivo en la escogencia de fuentes es parte de la argumentación que debe llevar un trabajo de

calidad. Una vez que el investigador ha identificado y localizado las referencias bibliográficas, debe evaluar su importancia y revisarlas de manera crítica.

En el presente trabajo se consideraron las fuentes primarias en la recolección de información. Bounocore (1980), define las fuentes primarias de información como “las que contienen información original no abreviada ni traducida: tesis, libros, nomografías, artículos de revista, manuscritos. Se les llama también fuentes de información de primera mano...”²²⁹ p.

La presente investigación tuvo como fin realizar un diagnóstico de clima organizacional en Productos Yupi, C.A. en el cual se evaluaron las diferentes variables objeto de estudio, sin interrelacionarlas entre ellas.

4.2. Técnicas e instrumentos a utilizar en la investigación

4.2.1. Cuestionario

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

- **Nombre del instrumento:** Escala de Clima Organizacional
- **Año de creación:** 1968
- **Autores originales:** Litwin y Stringer
- **Autor revisión psicométrica:** Dávila y Romero
- **Año:** 2010
- **Procedencia:** Venezuela
- **Administración:** Individual o colectiva
- **Duración:** 30 minutos aproximadamente
- **Confiabilidad:** este instrumento fue seleccionado por tener un alto grado de confiabilidad con un Coeficiente alfa de Cronbach de (0,8343), el cual por ser mayor a (0,80) se considera aceptable.

- **Validez:** se garantizó la validez a través del método de análisis de contenido a juicio de experto. Se seleccionaron dos jueces expertos en el estudio del clima organizacional, para evaluar la pertinencia de los ítems del instrumento.
- **Objetivo:** Medir el Clima Organizacional
- **Forma de confirmación de respuestas suministradas:** se sumaron los valores obtenidos de las respuestas de cada sujeto con respecto a cada frase. La mayor puntuación es de 4 y la menor de 1 por cada afirmación, lo que implica una puntuación total máxima de 212 (4 Escala Máxima x 53 preguntas) y una mínima de 53 (1 Escala Mínima x 53 preguntas) por cuestionario. Mayor puntuación o media de las respuestas obtenidas, estaremos presentes en un mejor clima organizacional.
- **Dimensiones:**

Tabla 3. Dimensiones de clima organizacional

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

Nota. Elaboración Propia

En este cuestionario se usó una escala de tipo Likert, con la variante que se utilizarán cuatro (4) categorías, y no cinco (5), como lo estipula el autor, a fin de reducir las respuestas hacia la media que no contribuyeran a resultados concluyentes. Las preguntas se redactaron en dos direcciones: positiva y negativa. La dirección positiva califica favorablemente el objeto de actitud; a mayor puntuación su actitud será más favorable. La dirección negativa por el contrario califica desfavorablemente el objeto de actitud; mientras los sujetos estén más de acuerdo con la afirmación, su actitud es más desfavorable. (Hernández y otros, 2010).

La escala contiene cuatro (4) opciones de respuesta, codificadas de la forma siguiente:

Tabla 4. Codificación de ítems positivos y negativos

Escalas	Codificación			
	ITEMS (+)		ITEMS (-)	
Muy en desacuerdo	1	1,3,4,5,6,7,8,9,11, 12,19,20,22,23,24, 26,27,30,34,35,36, 40,41,44,51	4	2,10,13,14,15,16,
En desacuerdo	2		3	17,18,21,25,28,29,
De acuerdo	3		2	31,32,33,37,38,
Muy de acuerdo	4		1	39,42,43,45,46,47, 48,49,50 Y 52

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 5. Puntuación en la escala

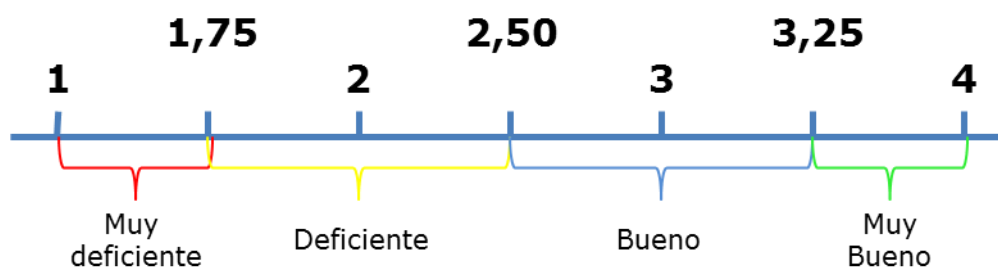
Escala	Puntuación
Muy en desacuerdo	1
En desacuerdo	2
De acuerdo	3
Muy de acuerdo	4

Fuente: Elaboración Propia

Mientras más media y puntuación se obtenga en el cuestionario, el Clima Organizacional será mejor evaluado. Se establece la siguiente escala de percepción:

Tabla 6. Escala de percepción del clima organizacional

Escala	Valoración
Muy deficiente	1,00 - 1,75
Deficiente	1,76 - 2,50
Bueno	2,51 - 3,25
Muy bueno	3,26 - 4,00



Fuente: Elaboración Propia

Se decidió segmentar la escala utilizando el sistema de cuartiles a fin de facilitar la ubicación de las respuestas a través de esta, despejando cualquier duda en la categoría que correspondía.

4.2.2. Entrevista

Se empleó la entrevista estructurada basada en una serie de preguntas establecidas y siguiendo un orden específico, sin incluir preguntas abiertas.

Para Janesick (2000), a través de preguntas y respuestas, se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema.

La entrevista sirvió para obtener información sobre la organización y su clima organizacional, a fin de ahondar en la hipótesis propuesta en este trabajo y como preámbulo a la realización del cuestionario al personal de Productos Yupi, C.A.

4.3. Población y muestra

La población se define 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).

Una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones (Selltiz y otros, 1980).

Productos Yupi, C.A. cuenta con una población de ciento setenta y cuatro (174) trabajadores, distribuidos en ciento treinta y seis (136) operarios de producción y treinta y ocho (38) trabajadores del área administrativa / corporativa.

"La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Digamos que es un subgrupo de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población." Hernández, Fernández, Baptista (2010). El universo objeto de este estudio, considerada muestra no probabilística, porque la elección de los elementos a medir depende de las causas relacionadas con las características de la investigación que se realiza, está constituido por una población delimitada por cincuenta y un (51) trabajadores, distribuidos de la manera siguiente: veintisiete (27) operarios de producción (20% de la población) y veinticuatro (24) trabajadores del área administrativa / corporativa (66% de la población), lo que en total representa el veintinueve (29%) por ciento de la población.

4.4. Procedimiento efectuado

Se realizaron varias actividades para lograr cumplir los objetivos establecidos, como también lo definido en el planteamiento del problema, todo esto llevado a cabo a través de la metodología definida para la de recolección de los datos, según se detalla a continuación:

1. Se llevó a cabo una reunión exploratoria con la Gerente General de Productos Yupi, C.A., así como con su staff, a decir, Gerente de Finanzas y Gerentes de Ventas, como primer contacto para definir las áreas de oportunidad de la organización, como punto de partida de la medición del clima organizacional.
2. Se realizaron diez (10) entrevistas con el Gerente de Finanzas, Gerente de Ventas, Gerente de Operaciones de Planta, Gerente de Recursos Humanos, así como del personal clave de la planta productiva, ubicada en Zea, Estado

Mérida, fin de ahondar en los aspectos que se detecten en la reunión exploratoria.

3. Se aplicó el cuestionario de Clima Organizacional, considerando todas sus dimensiones, basado en la Teoría de Litwin y Stringer, y dirigido a una muestra de la población de la organización, de las diferentes áreas que la conforman, y que fue avalada por la Gerente General de Productos Yupi C.A.
4. El cuestionario se entregó en papel, y se tomó a los trabajadores en forma presencial por el consultor, tanto en la oficina principal, ubicada en Caracas, como en su planta productiva, ubicada en Zea, Estado Mérida.
5. Se presentó la propuesta del proceso de diagnóstico a la organización Productos Yupi, C.A., para que validara las áreas de oportunidad que se identificaron en la reunión exploratoria, así como en las entrevistas que se efectuaron al personal clave.
6. Se realizaron la reunión, las entrevistas y cuestionarios, acciones necesarias para el levantamiento de información, durante el mes de Noviembre de 2014, y posterior al vencimiento de dicho periodo, se realizó el análisis y la tabulación de los resultados.

Tabla Nro. 7. Cronograma de Ejecución

Actividades	Mes 1				Mes 2				Mes 3			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Fase 1 - Conocimiento Situación Actual												
Reunión inicial con cliente	X											
Presentación Proyecto Trabajo Especial de Grado		X										
Presentación propuesta de trabajo				X								
Entrevistas a líderes del área corporativa					X							
Entrevistas a líderes planta						X						
Encuesta a personal operario planta						X						
Fase 2 - Presentación Resultados del Diagnóstico												
Análisis de la información recolectada							X	X				
Presentación resultados a Líderes									X			
Informe Final										X		
Presentación Trabajo Especial de Grado												X

Nota. Elaboración propia

7. Una vez obtenidos los resultados del cuestionario del clima organizacional, se tabularon estos, y se procedió a elaborar un informe con las conclusiones del estudio realizado. También se incluyó una propuesta de Intervención, la cual fue presentada con el fin de evaluar su implementación.

4.5. Operacionalización de las variables

El clima organizacional describe los efectos subjetivos percibidos del sistema formal, del estilo informal de los gerentes y aquellos factores del medio que influyen en actividades, creencias, valores y motivación de los trabajadores de una organización específica (Litwin y Stringer, 1968).

La operacionalización de las variables es un proceso que inicia con la definición de las variables en función de factores estrictamente medibles llamados indicadores.

El proceso obliga a realizar una definición conceptual de la variables para romper el concepto difuso que ella engloba y así darle sentido concreto dentro de la investigación, luego en función de ello se procede a realizar la definición operacional de la misma para identificar los indicadores que permitirán realizar su medición de forma empírica y cuantitativa, al igual que cualitativamente llegado el caso. En esencia la operacionalización de las variables permite validar el objeto de estudio en comparación con el marco teórico que sustenta la investigación. De esta forma se podrán extraer las interrogantes necesarias para ser aplicadas de acuerdo a la técnica de recolección de datos utilizada.

Tabla 8. Operacionalización de las variables

Objetivo General	Objetivos Específicos	Dimensión	Definición	Indicador	Nº de Ítem	Ítem
Diagnosticar cómo es percibido por los integrantes de Productos Yupi, C.A. y Alina Foods, C.A., el clima organizacional de la organización.	* Identificar la situación actual del clima organizacional de ambas empresas (Productos Yupi, C.A. y Alina Foods, C.A.) y sus oportunidades de mejora.	Estándares de Desempeño	Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento y desempeño. Se refiere a la importancia de percibir metas implícitas y explícitas así como normas de desempeños.	Definición de los estándares de desempeño y las expectativas de acción de los empleados	27	En esta organización la gerencia habla acerca de mis aspiraciones dentro de la organización
					38	La gerencia piensa que si las personas están contentas, la productividad marchará bien
					50	La filosofía de nuestra directiva enfatiza el factor humano, como se sienten las personas, etc.
					52	En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal
				Niveles de desempeño	9	En esta organización se exige un rendimiento bastante alto
					20	Me siento orgulloso de mi desempeño
					31	Si me equivoco, las cosas van mal con mi supervisor
		Conflicto	Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.	Efectividad en la integración dentro de la organización	46	La actitud de nuestra gerencia es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable
					12	Siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo con mis jefes
				Grado de tolerancia de diversas opiniones	21	En esta organización se causa una Buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos
					40	La gerencia siempre busca estimular las discusiones abiertas en los individuos
					49	Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente uno en el otro
	* Identificar las razones y los efectos resultantes de cada dimensión evaluada, Integración e Identidad, en el clima organizacional de ambas empresas	Identidad	Es el sentimiento de pertenencia a la organización. Es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.	Grado de Identificación con la organización	6	La gente se siente orgullosa de pertenecer a esta organización
					22	Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien
				Importancia de nivel de lealtad hacia las normas y metas organizacionales	32	Siento que hay poca lealtad por parte del personal hacia la organización
		Relaciones	Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato, amigable y de buenas relaciones sociales, entre pares, supervisores y colaboradores.	Grado de relación entre la percepción sobre un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales	5	Entre la gente de esta organización permanece una atmosfera amistosa
					19	Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones
					37	La personas que están en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre si
					45	Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización
		Cooperación	Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un sentimiento de ayuda y apoyo por parte de los directivos y de otros empleados de la organización.	Grado de relación entre la percepción sobre una actitud de apoyo entre los miembros de la organización	10	Aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen rendimiento
					11	Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil
					13	En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses
					30	Las relaciones de la gerencia con los empleados tiende a ser agradable

Nota. Elaboración propia

Tabla 8. (Cont).

Objetivo General	Objetivos Específicos	Dimensión	Definición	Indicador	Nº de Ítem	Ítem
Diagnosticar cómo es percibido por los integrantes de Productos Yupi, C.A. y Alina Foods, C.A., el clima organizacional de la organización.	* Identificar la situación actual del clima organizacional de ambas empresas (Productos Yupi, C.A. y Alina Foods, C.A.) y sus oportunidades de mejora.	Estructura	Está vinculada con las reglas organizacionales, las obligaciones políticas, jerarquías y regulaciones. Es la medida en que la organización pone énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e in-estructurado.	Definición de las tareas, obligaciones y políticas	7	En esta organización las tareas son lógicamente estructuradas
					14	Conozco claramente la estructura organizacional de esta organización
					33	El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean tomadas en cuenta
					41	Conozco claramente las políticas de esta organización
				Niveles de toma de decisión y burocracia	23	En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones
					24	Nuestra directiva muestra interés por las normas, métodos y procedimientos que estén claros y se cumplan
					28	En esta organización a veces no se tiene claro a quien se reporta
					42	Aquí, la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación
				47	Para hacer las cosas en esta organización no se requiere de mucho papeleo	
				Cumplimiento de las Reglas y Procedimientos	1	En esta organización las tareas están claramente definidas
		Responsabilidad	Es el compromiso con el trabajo, el tomar decisiones por sí solo, el crearse sus propias exigencias y responsabilidades. La supervisión que se recibe es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble validación del trabajo realizado.	Grado de autonomía y compromiso de los trabajadores con sus obligaciones y tareas	15	Mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, de resto yo soy responsable por el trabajo realizado
					34	A mis superiores les gusta que haga bien mi trabajo sin tener que estar verificándolos ellos
				Estándares de excelencia	8	En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo
					29	En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una cantidad de excusas
					51	La gerencia piensa que todo trabajo se puede mejorar
				Nivel de percepción de acompañamiento por parte de los líderes	2	En estas organizaciones existe poca confianza en los juicios individuales y casi todo se verifica dos veces
					16	En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades
					25	La filosofía de la organización enfatiza en que las personas deben resolver los problemas por sí mismos
	* Identificar las razones y los efectos resultantes de cada dimensión evaluada, Integración e Identidad, en el clima organizacional de ambas empresas	Recompensa	Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.	Grado percepción de relación por la recompensa recibida por su trabajo	3	Aquí, las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo
					35	Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mayores que las amenazas y críticas
					53	En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor empleado ascienda
				Gestión del feedback en función del desempeño de los trabajadores	17	Cuando cometo un error me sancionan
					43	En la organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo
					48	En esta organización hay mucha critica
		Riesgo	Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.	Grado de relación entre el sentimiento que posee la institución sobre los desafíos	18	En esta organización tenemos que tomar ocasionalmente grandes riesgos, para estar delante de la competencia
					26	Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos
					36	Aquí, los directivos se arriesgan por una buena idea
					44	La filosofía de nuestra directiva es que si hacemos las cosas lentas pero eficientemente, a largo plazo progresaremos
				Gestión de toma de decisiones con asertividad	4	La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad
					39	Lo más importante en la organización, es tomar decisiones de la manera más rápida posible

Fuente: Elaboración propia

Con la metodología anteriormente propuesta se realizó el diagnóstico del clima organizacional de Productos Yupi, C.A., con foco en las dimensiones de Identidad Conflicto, esta última con énfasis en su variable Integración, que favoreció la identificación de las áreas de oportunidad en el estudio efectuado. Es un trabajo que se apalanco en la metodología diseñada por Litwin & Stringer (1968), la cual ha sido utilizada en previos trabajos sobre el clima organizacional, lo que garantizo contar con un instrumento validado, el cual contribuyo a la obtención de los resultados necesarios para el análisis efectuado y que se describe en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO V: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En este capítulo presentaremos los resultados obtenidos luego de aplicar los instrumentos diseñados para la recolección de la información del clima organizacional de Productos Yupi, C.A., así como su tabulación. Inicialmente se mostrarán los resultados generales del clima organizacional, continuando con los productos obtenidos, detalladamente, de las nueve (9) dimensiones del instrumento de medición diseñado por Litwin & Stringer (1968). Al final se presentarán los resultados del análisis de la organización en conjunto, y por separado, de ambas empresas, Productos Yupi, C.A. y Alina Foods, C.A., mostrando el impacto que tiene cada organización en los resultados de las diferentes dimensiones que conforman el instrumento.

Los resultados, en general y por cada dimensión, se presentarán según se detalla a continuación:

- Cuadro con la puntuación que cada sujeto le dio al ítem respondido, y el promedio del sujeto a la dimensión evaluada.
- Gráfico de barras de los ítems comparados con el promedio de la dimensión que conforman.
- Cada ítem con los porcentajes obtenidos de la escala, y su promedio obtenido, que muestran los resultados que afectan o mejoran el promedio obtenido.
- Conclusión de los resultados obtenidos, por cada dimensión.

5.1 Análisis general de dimensiones

A continuación se presenta el resultado del análisis general de la evaluación efectuada a las dimensiones del clima organizacional de Productos Yupi, C.A, agrupados en la tabla siguiente:

Tabla 9. Método Litwin y Stringer resultados clima organizacional por dimensión

Dimensión	Puntuación	Escala de Evaluación	% sobre escala >
Recompensa	2,39	Deficiente	59,64
Conflicto	2,55	Bueno	63,63
Estándares de Desempeño	2,61	Bueno	65,20
Riesgo	2,68	Bueno	67,08
Responsabilidad	2,72	Bueno	67,89
Estructura	2,76	Bueno	69,02
Relaciones	2,74	Bueno	68,38
Cooperación	2,81	Bueno	70,34
Identidad	3,02	Bueno	75,49
Promedio General	2,70	Bueno	67,41

Nota. Elaboración Propia

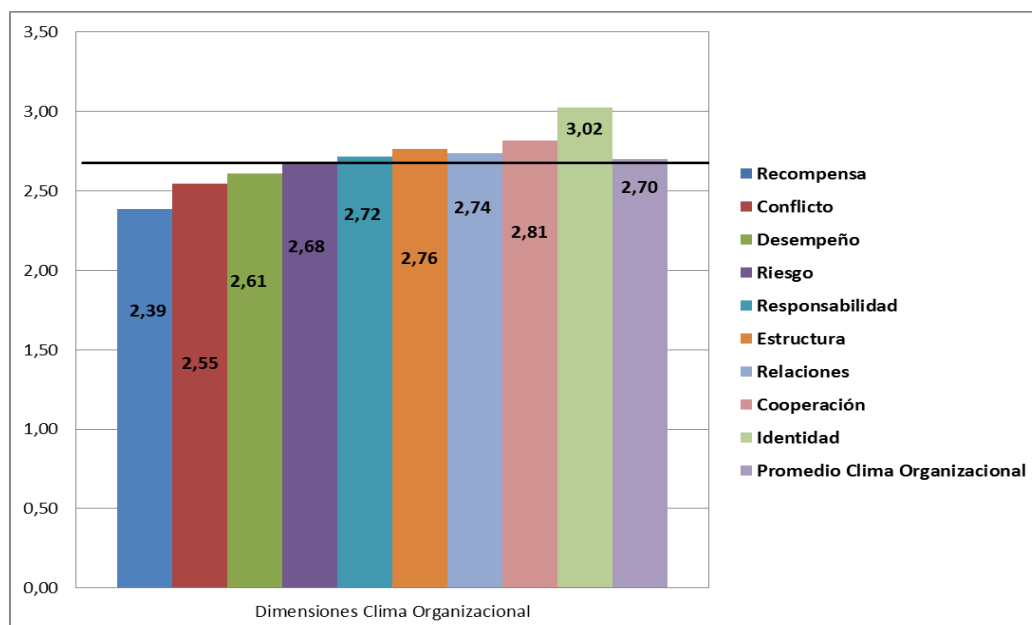


Gráfico de barra 1. Resultados clima organizacional total por dimensión. Nota. Elaboración propia

- Los resultados se muestran muy similares entre las diferentes dimensiones del instrumento utilizado, siendo sus promedios, ordenados de mayor a menor, y su valoración de escala, los siguientes:

Tabla 10. Resultados evaluación clima organizacional Productos Yupi, C.A.

Dimensión	Puntuación	Escala de Evaluación
Recompensa	2,39	Deficiente
Conflicto	2,55	Bueno
Estándares de Desempeño	2,61	Bueno
Riesgo	2,68	Bueno
Responsabilidad	2,72	Bueno
Estructura	2,76	Bueno
Relaciones	2,74	Bueno
Cooperación	2,81	Bueno
Identidad	3,02	Bueno
Promedio General	2,70	Bueno

Nota. Elaboración propia

- Como se puede observar la dimensión con el promedio más bajo es Recompensa, con una puntuación de 2,39 puntos, y es la única calificada de Deficiente. En orden consecutivo según la puntuación obtenida, encontramos las dimensiones: Conflicto, con 2,55 puntos; Estándares de Desempeño, con 2,61 puntos; Riesgo, con 2,68 puntos; Responsabilidad, con 2,72 puntos; Estructura, con 2,76 puntos; Relaciones, con 2,74 puntos; Cooperación, con 2,81 puntos e Identidad, la mayor valorada, con una puntuación de 3,02. Todas las dimensiones anteriormente mencionadas, son valoradas como Buenas, según la escala de valoración elaborada. En total el clima de la organización es valorado, en promedio de todas las dimensiones anteriormente mencionadas, con una puntuación de 2,70 (67,41% sobre la escala máxima), lo cual la califica como Buena.
- Con base a los resultados anteriormente detallados se debe considerar el foco de la intervención sobre las dimensiones Recompensa y Conflicto, por ser estas las de menor puntuación. No obstante, esta decisión es del cliente, y con quien se revisará la propuesta de las dimensiones a trabajar. Adicionalmente, estos resultados van en contra de la percepción del cliente sobre la dimensión sobre la

cual habría que trabajar, la de Identidad, dado que fue la que obtuvo mejor puntuación.

A continuación procedemos a detallar los resultados obtenidos en las diferentes dimensiones evaluadas:

5.2 Dimensión recompensa

En esta dimensión se midió la percepción de los miembros de la organización sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo. Whyte (1959) y McGregor (1960) referidos por Litwin y Stringer (1968) indican que en muchos casos la recompensa monetaria sustituye el valor real del término recompensa. Establecen que la remuneración monetaria, en ocasiones oculta el clima real de castigo que es creado en el día a día. Esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive al empleado a hacer bien su trabajo, y si no lo hace bien, se le incentive a mejorar en el mediano plazo, y para lo cual el rol del líder o supervisor inmediato, son vitales para lograr este cambio.

A continuación se anexa tabla que agrupa los resultados de los ítems que conforman la dimensión:

Tabla 11. Método Litwin y Stringer, dimensión recompensa

			Preguntas del Cuestionario - Dimensión Recompensa							
Sujetos	Genero	Unidad Laboral	3	17	35	43	48	53	Promedio por Sujeto	Percepción de la Evaluación
1	2	1	2	2	2	3	1	3	2,17	Deficiente
2	2	1	2	2	3	1	4	1	2,17	Deficiente
3	2	1	1	2	2	1	1	1	1,33	Muy deficiente
4	2	1	2	2	2	3	1	3	2,17	Deficiente
5	1	1	1	3	2	4	1	1	2,00	Deficiente
6	2	1	1	3	2	3	1	4	2,33	Deficiente
7	2	1	1	2	1	4	1	1	1,67	Muy deficiente
8	1	1	1	4	2	1	1	2	1,83	Deficiente
9	1	1	1	2	2	4	4	4	2,83	Bueno
10	1	1	2	2	1	3	3	4	2,50	Deficiente
11	2	1	2	1	2	3	3	1	2,00	Deficiente
12	2	1	2	2	4	3	2	2	2,50	Deficiente
13	2	1	4	3	1	3	2	1	2,33	Deficiente
14	2	1	1	3	2	4	1	1	2,00	Deficiente
15	1	1	3	3	3	3	2	3	2,83	Bueno
16	1	1	1	1	3	4	1	4	2,33	Deficiente
17	1	1	1	2	2	2	3	2	2,00	Deficiente
18	2	1	2	1	4	1	1	1	1,67	Muy deficiente
19	2	1	1	1	1	4	2	2	1,83	Deficiente
20	1	1	4	3	3	3	2	2	2,83	Bueno
21	1	1	1	3	3	3	2	2	2,33	Deficiente
22	1	1	4	3	3	3	2	2	2,83	Bueno
23	1	1	4	3	4	3	3	2	3,17	Bueno
24	1	1	3	3	3	4	1	1	2,50	Deficiente
25	1	1	2	3	2	2	1	2	2,00	Deficiente
26	2	1	2	2	3	3	3	1	2,33	Deficiente
27	1	1	2	3	3	2	2	2	2,33	Deficiente
28	1	2	2	3	2	3	3	3	2,67	Bueno
29	2	2	2	4	4	2	3	1	2,67	Bueno
30	2	2	3	2	3	2	3	2	2,50	Deficiente
31	1	2	2	3	3	2	2	2	2,33	Deficiente
32	2	2	1	3	2	1	1	2	1,67	Muy deficiente
33	2	2	3	3	3	2	4	2	2,83	Bueno
34	2	2	1	4	2	1	1	2	1,83	Deficiente
35	2	2	1	4	2	1	1	2	1,83	Deficiente
36	2	2	1	4	2	1	1	2	1,83	Deficiente
37	1	3	3	3	3	3	3	2	2,83	Bueno
38	1	3	3	3	2	3	3	2	2,67	Bueno
39	2	3	3	3	2	3	3	2	2,67	Bueno
40	2	4	3	3	3	3	3	2	2,83	Bueno
41	2	4	3	3	3	2	3	2	2,67	Bueno
42	1	4	3	2	3	2	3	2	2,50	Deficiente
43	1	4	4	3	4	3	3	2	3,17	Bueno
44	1	4	3	3	3	3	3	2	2,83	Bueno
45	2	4	2	3	2	2	3	2	2,33	Deficiente
46	2	4	3	3	3	2	3	2	2,67	Bueno
47	2	4	3	3	3	3	3	2	2,83	Bueno
48	2	4	3	3	3	3	2	3	2,83	Bueno
49	1	5	3	3	3	3	3	2	2,83	Bueno
50	1	5	3	2	2	2	3	1	2,17	Deficiente
51	2	5	4	2	3	3	3	2	2,83	Bueno
Promedio por Pregunta			2,25	2,67	2,55	2,59	2,24	2,02	2,39	
Percepción de la Evaluación			Deficiente	Bueno	Bueno	Bueno	Deficiente	Deficiente	Deficiente	
% sobre la escala mayor			56,4	66,7	63,7	64,7	55,9	50,5	59,6	

% Evaluación del Clima Organizacional	
Muy deficiente	7,84
Deficiente	52,94
Bueno	39,22
Muy bueno	0

Nota. Elaboración propia

- El resultado de la dimensión Recompensa, presentados en la tabla anteriormente anexa, obtuvo una puntuación promedio de 2,39 (59,6% sobre la escala máxima), lo que lo la cataloga como Deficiente, siendo esta dimensión, de las nueve (9) que conforman el instrumento de clima organizacional de Litwin & Stringer, la que única que obtuvo esta categoría. Al analizar los resultados suministrados por los sujetos que evaluaron la dimensión, estos muestran que el 7,84% la encuentra Muy Deficiente, el 52,94% Deficiente y el 39,22% lo considera Bueno.
- El análisis vertical de la tabla, nos indica resultados sobre cada ítem que conforma la dimensión, que nos muestran los aspectos que requieren más atención, dado que fueron las que obtuvieron menor puntuación. El análisis se presenta a través de un gráfico de barras y una tabla de distribución de frecuencia.

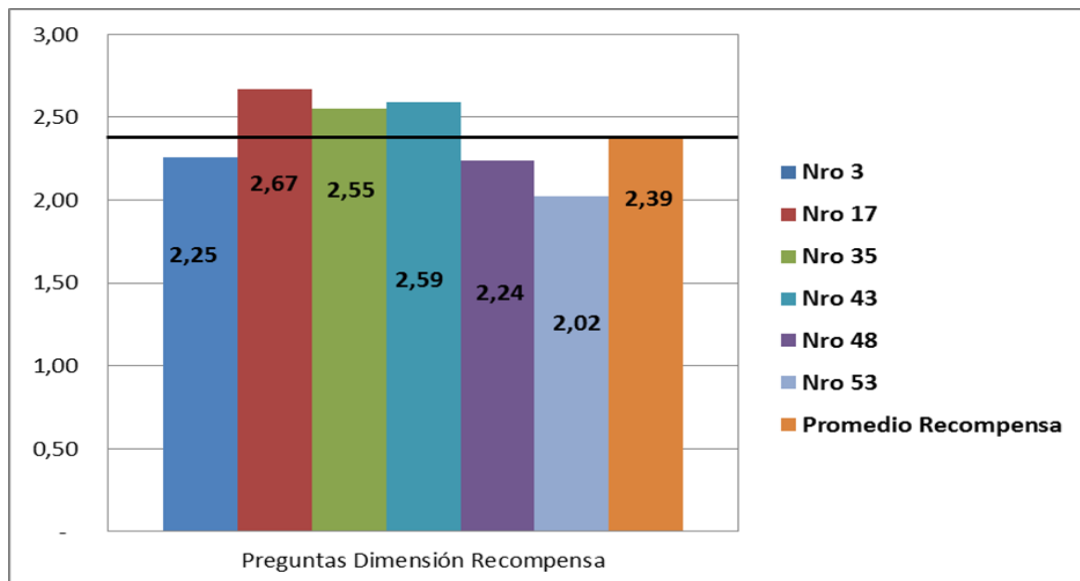


Gráfico de barra 2. Resultados a preguntas dimensión recompensa. Elaboración propia

- En el grafico anterior se observa que las preguntas N° 3, 48 y 53, fueron valoradas como Deficientes, obteniendo las puntuaciones siguientes: 2,25, 2,24 y 2,02; respectivamente. También se señala que los ítems nros. 17, 35 y 43,

obtuvieron las puntuaciones siguientes: 2,67, 2,55 y 2,59, respectivamente, lo cual los califica como Bueno. La combinación de los resultados, tanto Deficiente, como Bueno, muestra que los indicadores que conforman la dimensión de Recompensa, a decir: “grado de percepción en relación por la recompensa recibida por su trabajo”, y de la “Gestión del feedback en función del desempeño de los trabajadores”, reciban una evaluación general de Deficiente.

Tabla 12. Indicador de respuestas y distribución de frecuencia dimensión recompensa

Preguntas Nro.		Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	De Acuerdo	Muy de Acuerdo	Precepción de la Evaluación		Media Recompensa
3	Aquí, las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo	29%	27%	33%	12%	2,25	Deficiente	2,39 Deficiente
17	Cuando cometo un error me sancionan	8%	24%	57%	10%	2,67	Bueno	
35	Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mayores que las amenazas y críticas	8%	39%	43%	10%	2,55	Bueno	
43	En la organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo	12%	24%	49%	14%	2,59	Bueno	
48	En esta organización hay mucha critica	31%	20%	45%	4%	2,24	Deficiente	
53	En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor empleado ascienda	20%	61%	10%	8%	2,02	Deficiente	

Nota. Elaboración Propia

- En la tabla anterior se muestran los índices de las respuestas suministradas, y con respecto al indicador “grado de percepción en relación por la recompensa recibida por su trabajo” podemos concluir que sujetos no están del todo satisfechos con la recompensa que reciben por su trabajo (51%), y con el sistema de promoción para ascender (81%), el cual obtuvo la calificación más baja de la dimensión, 2,02 puntos.
- En lo que respecta al indicador “gestión del feedback en función del desempeño de los trabajadores” podemos señalar que los sujetos consideran que en la

organización hay mucha crítica (51%), más no se ejerce la sanción cuando se comete un error (32%).

5.3 Dimensión conflicto

Si definimos el término desde un punto de vista simple, podemos decir que un conflicto es una situación en la que dos o más personas no están de acuerdo con el modo de actuar de un individuo o un grupo. Para que esta situación exista es necesario que exista un desacuerdo que no haya sabido resolverse. Por ejemplo: Si de una pareja una de las partes desea ir a un lugar de vacaciones y la otra a un lugar diferente hay desacuerdo, si acceden a charlar y resolver el problema de común acuerdo, entonces el conflicto no se produce, lo contrario, si ninguno da el brazo a torcer, sí.

En lo que respecta a la dimensión Conflicto, esta evalúa el sentimiento entre los miembros de la organización, pares y superiores, quienes aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

La dimensión de conflicto está basada en las opiniones encontradas que son toleradas en un ambiente de trabajo. Argyris (1964) citado por Litwin y Stringer (1968), establece que “la forma más efectiva para manejar los conflictos es por la vía de la confrontación, tanto desde el punto de vista de la organización como de la salud mental del trabajador”.

A continuación se anexa tabla que agrupa los resultados de los ítems que conforman la dimensión:

Tabla 13. Método Litwin y Stringer, dimensión conflicto

Preguntas del Cuestionario - Dimensión Conflicto									Promedio por Sujeto	Percepción de la Evaluación
Sujetos	Genero	Unidad Laboral	12	21	40	46	49			
1	2	1	4	1	2	3	2	2,40	Deficiente	
2	2	1	2	1	2	2	1	1,60	Muy deficiente	
3	2	1	3	2	3	3	1	2,40	Deficiente	
4	2	1	4	1	2	3	2	2,40	Deficiente	
5	1	1	3	2	2	2	1	2,00	Deficiente	
6	2	1	3	2	2	2	1	2,00	Deficiente	
7	2	1	4	2	2	2	1	2,20	Deficiente	
8	1	1	3	2	3	1	2	2,20	Deficiente	
9	1	1	1	2	2	1	2	1,60	Muy deficiente	
10	1	1	2	3	2	3	3	2,60	Bueno	
11	2	1	3	1	2	2	3	2,20	Deficiente	
12	2	1	3	1	2	1	3	2,00	Deficiente	
13	2	1	3	1	2	3	3	2,40	Deficiente	
14	2	1	3	2	2	2	1	2,00	Deficiente	
15	1	1	3	2	3	3	2	2,60	Bueno	
16	1	1	4	4	1	4	4	3,40	Muy bueno	
17	1	1	4	2	2	2	3	2,60	Bueno	
18	2	1	4	1	4	1	1	2,20	Deficiente	
19	2	1	3	2	3	3	3	2,80	Bueno	
20	1	1	3	3	2	3	2	2,60	Bueno	
21	1	1	3	3	2	3	2	2,60	Bueno	
22	1	1	3	3	2	3	2	2,60	Bueno	
23	1	1	4	3	3	2	3	3,00	Bueno	
24	1	1	4	1	2	2	3	2,40	Deficiente	
25	1	1	3	3	2	2	2	2,40	Deficiente	
26	2	1	2	1	3	3	1	2,00	Deficiente	
27	1	1	2	2	3	3	2	2,40	Deficiente	
28	1	2	3	2	2	2	3	2,40	Deficiente	
29	2	2	3	2	2	2	1	2,00	Deficiente	
30	2	2	3	3	2	3	3	2,80	Bueno	
31	1	2	3	3	3	3	3	3,00	Bueno	
32	2	2	3	2	3	1	2	2,20	Deficiente	
33	2	2	3	3	3	4	3	3,20	Bueno	
34	2	2	3	2	3	1	2	2,20	Deficiente	
35	2	2	3	2	3	1	2	2,20	Deficiente	
36	2	2	3	2	3	1	2	2,20	Deficiente	
37	1	3	3	3	3	4	3	3,20	Bueno	
38	1	3	3	3	3	3	3	3,00	Bueno	
39	2	3	3	3	2	3	3	2,80	Bueno	
40	2	4	3	2	3	3	3	2,80	Bueno	
41	2	4	3	3	3	3	3	3,00	Bueno	
42	1	4	3	3	3	3	3	3,00	Bueno	
43	1	4	4	3	3	2	3	3,00	Bueno	
44	1	4	3	3	3	2	3	2,80	Bueno	
45	2	4	3	3	2	4	3	3,00	Bueno	
46	2	4	3	3	3	2	3	2,80	Bueno	
47	2	4	2	3	3	3	3	2,80	Bueno	
48	2	4	3	3	3	3	3	3,00	Bueno	
49	1	5	3	3	3	2	3	2,80	Bueno	
50	1	5	4	3	3	2	3	3,00	Bueno	
51	2	5	3	3	3	3	3	3,00	Bueno	
Promedio por Pregunta			3,06	2,31	2,53	2,43	2,39	2,55		
Percepción de la Evaluación			Bueno	Deficiente	Bueno	Deficiente	Deficiente	Bueno		
% sobre la escala mayor			76,5	57,8	63,2	60,8	59,8	63,6		

% Evaluación del Clima Organizacional	
Muy deficiente	2,04
Deficiente	43,14
Bueno	50,98
Muy bueno	0

Nota. Elaboración propia

- La tabla arriba anexa muestra los resultados del cuestionario de Litwin y Stringer para la dimensión Conflicto. Esta dimensión obtiene una puntuación de 2,55 (63,5% sobre la escala máxima) que la califica como Buena. En el análisis horizontal se aprecia que el 2,04% de los sujetos la califica como Muy deficiente; 43,14% la valora como Deficiente; y el 50,98%, considera que el conflicto se maneja bien.
- Un análisis vertical de la misma tabla, nos indica las áreas que requieren de más atención, según las respuestas obtenidas de cada ítem, dado que esta dimensión obtuvo una puntuación de 2,55%, siendo la segunda más baja después de la dimensión recompensa. Un análisis más detallado se presenta a continuación mediante un gráfico de barra y una tabla de distribución de frecuencia.

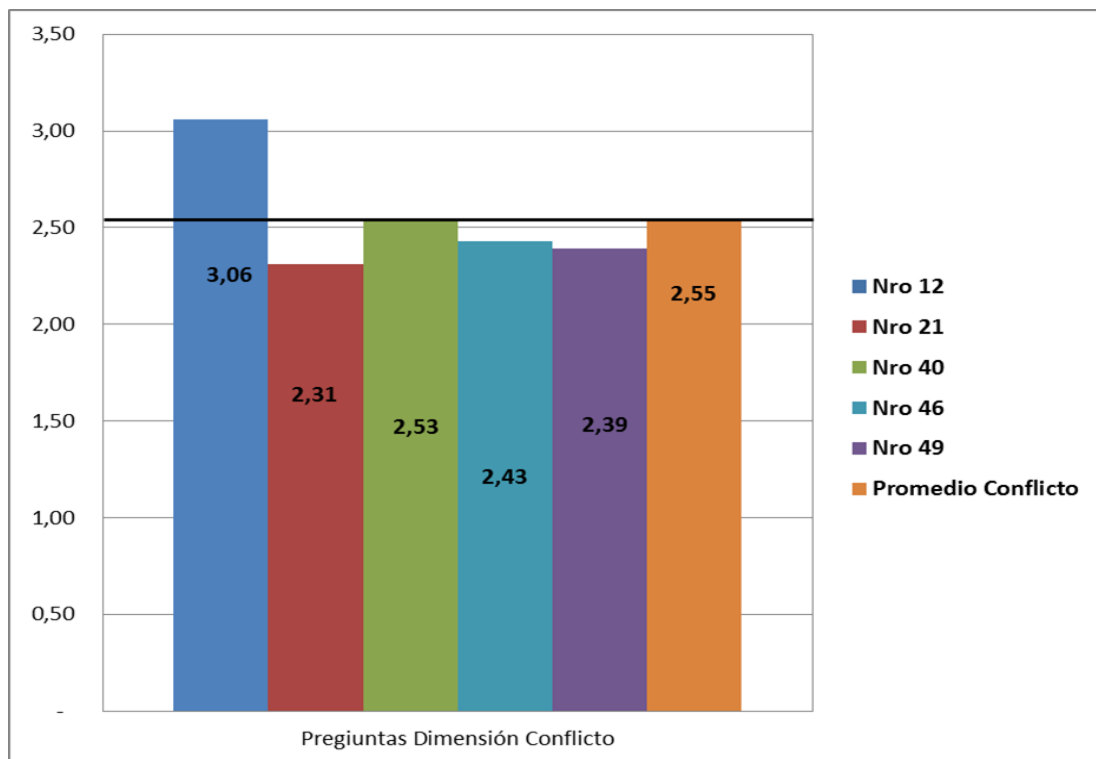


Gráfico de barra 3. Resultados a preguntas dimensión conflicto. Elaboración propia

- En el gráfico anterior se puede observar que las preguntas N° 21, 46 y 49, fueron valoradas como Deficientes, obteniendo las puntuaciones siguientes: 2,31, 2,43 y

2,39; respectivamente. También se puede detallar que los ítems Nro. 12 y 40, que obtuvieron las puntuaciones siguientes: 3,06 y 2,53, respectivamente, fueron calificadas como Bueno. A pesar de contar con tres ítems con resultados Deficiente y dos con resultados definidos como Bueno, la dimensión conflicto es valorada como Buena, aunque muy cerca de ser Deficiente, cuyo límite es 2,50 puntos.

- Los ítems Nro. 21 y 49, relacionadas con el indicador “Grado de tolerancia de diversas opiniones” fueron valoradas como Deficientes. La pregunta 46, también valorada como deficiente, forma parte del indicador “Efectividad en la integración dentro de la organización”. Las pregunta 40, valorada como Buena, con 2,53 puntos está cerca del límite que la catalogaría como Deficiente, el cual es de 2,50 puntos.

Tabla 14. Indicador de respuestas y distribución de frecuencia dimensión conflicto

Preguntas Nro.		Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	De Acuerdo	Muy de Acuerdo	Precepción de la Evaluación		Media Conflicto
12	Siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo con mis jefes	2%	10%	69%	20%	3,06	Bueno	2,55 Bueno
21	En esta organización se causa una Buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos	18%	35%	45%	2%	2,31	Deficiente	
40	La gerencia siempre busca estimular las discusiones abiertas en los individuos	4%	45%	51%	2%	2,53	Bueno	
46	La actitud de nuestra gerencia es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable	16%	33%	43%	8%	2,43	Deficiente	
49	Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente uno en el otro	18%	27%	53%	2%	2,39	Deficiente	

Nota. Elaboración propia

- Con respecto al indicador “Grado de tolerancia de diversas opiniones”, en el ítem Nro. 21, el 53% de los sujetos opino que en la organización se causa una buena impresión “si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos”. El ítem Nro. 40, que fue valorada como bueno (2,53 puntos), estuvo cerca de ser Deficiente (2,50

puntos). El 49% de los sujetos considero que la gerencia no siempre busca estimular las discusiones abiertas en los individuos. Interesante es el resultado del ítem Nro. 12, el cual obtuvo la mejor puntuación, 3,06 puntos, la cual considera que siempre se puede decir lo que se piensa aunque no se esté de acuerdo con los supervisores, dado que va en contra de los resultados de los ítems 21 y 40. Con respecto al ítem Nro. 49, valorado con 2,39 puntos, 45% de los sujetos considera que las personas dentro de la organización no confían plenamente entre ellos.

- En lo referente al indicador “Efectividad en la integración dentro de la organización”, el único ítem que la conforma, el Nro. 46, el 49% de los sujetos está en desacuerdo que la gerencia considere que el conflicto entre unidades y departamentos pueda ser bastante saludable para la organización.

5.4 Dimensión estándares de desempeño

Es el conjunto de conductas laborales del trabajador en el cumplimiento de sus funciones; también se le conoce como rendimiento laboral o méritos laborales.

El desempeño se considera también como el desarrollo de las tareas y actividades de un empleado, en relación con los estándares y los objetivos deseados por la organización. El desempeño está integrado por los conocimientos y la pericia que tiene el trabajador en la ejecución de sus tareas, por las actitudes y el compromiso del trabajador, así como por los logros en productividad o resultados alcanzados.

En esta dimensión se evaluó la percepción de los miembros de la organización acerca del énfasis que ponen sobre las normas de rendimiento y desempeño. Se refiere a la importancia de percibir metas implícitas y recibir las explícitas así como normas de desempeño que estimulen al logro, de forma clara que no generen dudas sobre lo que se debe hacer, por qué hacerlo y cómo hacerlo. A continuación se anexa tabla que agrupa los resultados de los ítems que conforman la dimensión:

Tabla 15. Método de Litwin y Stringer, dimensión estándares de desempeño

Preguntas del Cuestionario - Dimensión Estándares de Desempeño											
Sujetos	Genero	Unidad Laboral	9	20	27	31	38	50	52	Promedio por Sujeto	Percepción de la Evaluación
1	2	1	4	4	4	1	1	2	3	2,71	Bueno
2	2	1	3	4	2	1	2	3	2	2,43	Deficiente
3	2	1	3	4	2	3	1	1	2	2,29	Deficiente
4	2	1	4	4	4	1	1	2	3	2,71	Bueno
5	1	1	4	3	2	3	2	4	2	2,86	Bueno
6	2	1	4	3	3	3	3	4	2	3,14	Bueno
7	2	1	4	3	1	3	2	4	2	2,71	Bueno
8	1	1	4	4	2	4	1	3	3	3,00	Bueno
9	1	1	3	4	3	2	1	3	2	2,57	Bueno
10	1	1	2	3	2	4	2	3	2	2,57	Bueno
11	2	1	4	4	2	3	1	2	2	2,57	Bueno
12	2	1	3	4	2	3	1	3	2	2,57	Bueno
13	2	1	1	4	2	3	1	1	4	2,29	Deficiente
14	2	1	4	3	3	3	2	4	2	3,00	Bueno
15	1	1	3	4	3	3	1	2	3	2,71	Bueno
16	1	1	4	4	1	3	2	3	1	2,57	Bueno
17	1	1	3	4	2	3	2	3	3	2,86	Bueno
18	2	1	2	2	2	1	1	1	1	1,43	Muy deficiente
19	2	1	3	4	2	1	1	4	1	2,29	Deficiente
20	1	1	4	4	3	2	1	3	2	2,71	Bueno
21	1	1	3	4	3	2	2	3	2	2,71	Bueno
22	1	1	4	4	3	2	2	3	2	2,86	Bueno
23	1	1	3	4	3	2	2	2	2	2,57	Bueno
24	1	1	3	3	1	4	1	2	2	2,29	Deficiente
25	1	1	3	3	2	3	2	3	3	2,71	Bueno
26	2	1	3	4	4	3	2	1	1	2,57	Bueno
27	1	1	2	3	3	3	2	2	2	2,43	Deficiente
28	1	2	3	4	2	3	1	2	3	2,57	Bueno
29	2	2	1	4	3	3	1	1	2	2,14	Deficiente
30	2	2	2	3	3	3	2	2	3	2,57	Bueno
31	1	2	3	3	3	3	2	2	2	2,57	Bueno
32	2	2	4	4	3	3	1	3	3	3,00	Bueno
33	2	2	3	3	2	3	1	2	2	2,29	Deficiente
34	2	2	4	4	2	4	1	3	3	3,00	Bueno
35	2	2	4	4	2	4	1	3	3	3,00	Bueno
36	2	2	4	4	2	4	1	3	3	3,00	Bueno
37	1	3	4	3	3	3	2	2	3	2,86	Bueno
38	1	3	3	3	3	3	2	2	3	2,71	Bueno
39	2	3	3	3	2	3	2	3	2	2,57	Bueno
40	2	4	3	3	2	2	2	2	2	2,29	Deficiente
41	2	4	3	3	3	2	2	2	2	2,43	Deficiente
42	1	4	3	4	3	3	1	2	2	2,57	Bueno
43	1	4	3	3	4	2	2	2	2	2,57	Bueno
44	1	4	3	3	3	3	2	2	2	2,57	Bueno
45	2	4	3	3	3	3	2	2	2	2,57	Bueno
46	2	4	3	4	2	3	2	3	2	2,71	Bueno
47	2	4	3	3	2	4	2	2	2	2,57	Bueno
48	2	4	3	4	3	3	2	2	2	2,71	Bueno
49	1	5	3	3	3	3	2	2	2	2,57	Bueno
50	1	5	3	3	2	3	2	2	2	2,43	Deficiente
51	2	5	3	4	3	3	1	2	2	2,57	Bueno
Promedio por Pregunta			3,16	3,53	2,53	2,78	1,59	2,43	2,24	2,61	
Percepción de la Evaluación			Bueno	Bueno	Bueno	Bueno	Muy deficiente	Deficiente	Deficiente	Bueno	
% sobre la escala mayor			78,9	88,2	63,2	69,6	39,7	60,8	55,9	65,2	

% Evaluación del Clima Organizacional	
Muy deficiente	1,96
Deficiente	21,57
Bueno	76,47
Muy bueno	0

Nota. Elaboración propia

- La tabla arriba anexa muestra los resultados del cuestionario de Litwin y Stringer para la dimensión Estándares de Desempeño. Esta dimensión obtiene una puntuación de 2,61 (65,2% sobre la escala máxima) que la califica como Buena. En el análisis horizontal se aprecia que el 1,96% de los sujetos la califica como Muy deficiente; 21,57% la valora como Deficiente; y el 76,47%, considera bueno los estándares de desempeño.
- Un análisis vertical de la misma tabla, nos indica las áreas que requieren de más atención, según las respuestas obtenidas de cada ítem. Un análisis más detallado se presenta a continuación mediante un gráfico de barra y una tabla de distribución de frecuencia.

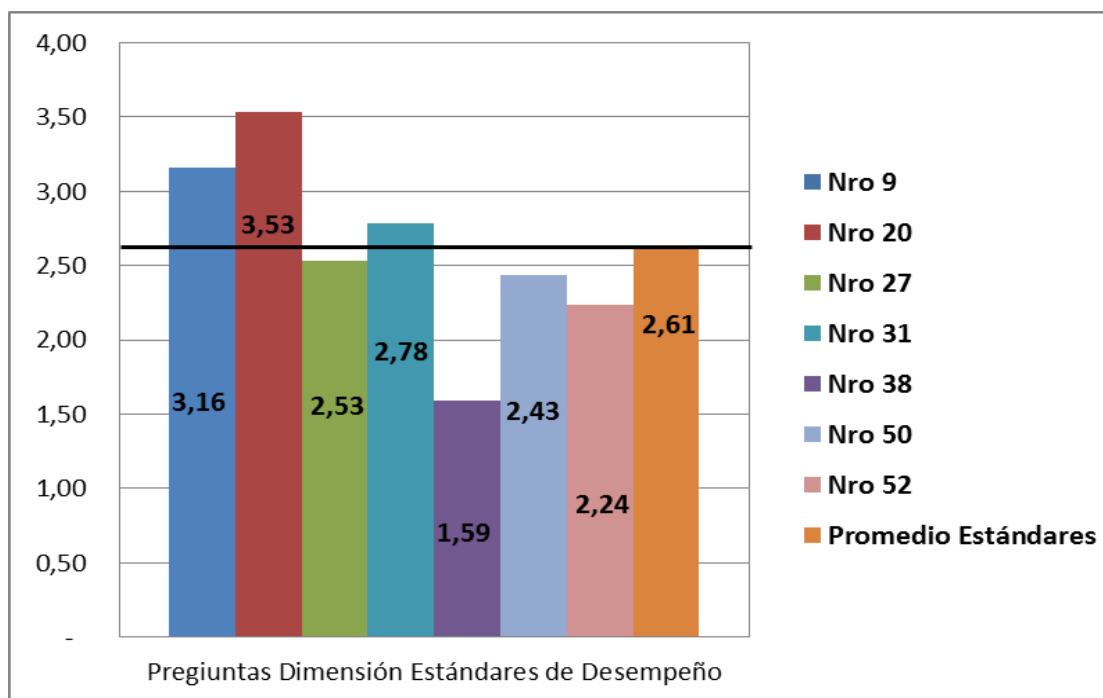


Gráfico de barra 4. Resultados a preguntas dimensión estándares de desempeño.

Nota. Elaboración propia

- En el grafico anterior se puede observar que el ítem Nro. 38, fue valorado con 1,59 puntos, lo cual la cataloga como Muy deficiente. Los ítems Nro. 50 y 52, fueron valoradas como Deficientes, obteniendo las puntuaciones siguientes: 2,43 y 2,24, respectivamente. Los ítems Nro. 9, 20, 27 y 31, que obtuvieron las

puntuaciones siguientes: 3,16, 3,53, 2,53 y 2,78, respectivamente, fueron calificadas como Bueno.

- Los ítems Nro. 38, valorado como Muy deficiente, 50 y 52, ambos catalogados como Deficientes, son parte del indicador “Definición de los estándares de desempeño y las expectativas de acción de los empleados”. El ítem Nro. 27, que forma parte del indicador previamente detallado, fue valorado como Bueno, con 2,53 puntos, solo que está cerca del límite que la catalogaría como Deficiente, el cual es de 2,50 puntos. Por lo que podemos concluir que este indicador relacionado con la definición de estándares de desempeño, es valorado por los sujetos como Deficiente en su totalidad, con una puntuación de 2,20.
- Cuando nos referimos al indicador “Niveles de desempeño”, los ítems que lo conforman, Nro. 9, 20 y 21, fueron valorados como Bueno, por los sujetos participantes en el cuestionario, lo cual confirma el compromiso en ejecutar bien el trabajo, a pesar de no estar definidos los estándares de desempeño que se requieran para llevar adelante el proceso.
- En el análisis de frecuencia se obtuvo el siguiente resultado:

Tabla 16. Indicador de respuestas y distribución de frecuencia dimensión estándares de desempeño

Preguntas Nro.		Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	De Acuerdo	Muy de Acuerdo	Precepción de la Evaluación		Media Estándares de Desempeño
9	En esta organización se exige un rendimiento bastante alto	4%	8%	57%	31%	3,16	Bueno	2,61 Bueno
20	Me siento orgulloso de mi desempeño	0%	2%	43%	55%	3,53	Bueno	
27	En esta organización la gerencia habla acerca de mis aspiraciones dentro de la organización	6%	43%	43%	8%	2,53	Bueno	
31	Si me equivoco, las cosas van mal con mi supervisor	10%	16%	61%	14%	2,78	Bueno	
38	La gerencia piensa que si las personas están contentas, la productividad marchará bien	43%	55%	2%	0%	1,59	Muy deficiente	
50	La filosofía de nuestra directiva enfatiza el factor humano, como se sienten las personas, etc.	10%	47%	33%	10%	2,43	Deficiente	
52	En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal	8%	63%	27%	2%	2,24	Deficiente	

Nota. Elaboración propia

- El indicador “Definición de los estándares de desempeño y las expectativas de acción de los empleados”, en el ítem Nro. 27, el 51% de los sujetos opino que en la organización la gerencia habla acerca de las aspiraciones de los sujetos. El ítem Nro. 38, fue considerado por el 98% de los sujetos contrario a la afirmación que la gerencia piensa que si las personas están contentas, la productividad marchará bien. El ítem Nro. 50, fue considerado por el 57% de los sujetos en desacuerdo a la afirmación que la directiva se ocupa de cómo se sienten los trabajadores, y el ítem 52, obtuvo un 71% de los sujetos que consideran no son presionados por la gerencia para que mejoren su rendimiento personal y grupal.
- En referencia al indicador “Niveles de desempeño”, el ítem Nro. 9, el 81% de los sujetos, consideran que la organización exige un alto desempeño de sus trabajadores. El ítem Nro. 20, el 98% de los sujetos se siente orgulloso de su desempeño; y en el ítem Nro. 31, el 75% de los sujetos consideran que les irá mal si se equivocan en el desempeño de sus labores.

5.5 Dimensión riesgo

El reto puede ser un objetivo difícil de concretar. Por sus propias características, el reto se constituye como un desafío para quien decide afrontarlo y, a la vez, en un estímulo para superar una meta u objetivo.

En esta dimensión se midió la percepción de los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. En la medida que la organización promueva la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un sano clima competitivo, necesario en toda organización. Cuando se evalúan las empresas por separado, lo cual se puede observar al final del capítulo, se acentúa el rol que cada una de estas desempeña a través de esta dimensión.

A continuación se muestra la tabla que agrupa los resultados de los cuestionarios a los ítems pertenecientes a esta dimensión:

Tabla 17. Método de Litwin y Stringer, dimensión riesgo

Sujetos	Genero	Unidad Laboral	Preguntas del Cuestionario - Dimensión Riesgo						Promedio por Sujeto	Percepción de la Evaluación
			4	18	26	36	39	44		
1	2	1	4	3	3	2	3	2	2,83	Bueno
2	2	1	2	2	4	4	1	3	2,67	Bueno
3	2	1	3	2	4	2	2	3	2,67	Bueno
4	2	1	4	3	3	2	3	2	2,83	Bueno
5	1	1	3	2	3	2	3	2	2,50	Deficiente
6	2	1	3	3	3	2	3	3	2,83	Bueno
7	2	1	3	2	3	1	2	2	2,17	Deficiente
8	1	1	4	1	4	4	1	4	3,00	Bueno
9	1	1	2	2	1	3	2	3	2,17	Deficiente
10	1	1	2	2	2	2	2	3	2,17	Deficiente
11	2	1	3	1	4	3	2	3	2,67	Bueno
12	2	1	3	2	3	2	2	3	2,50	Deficiente
13	2	1	3	3	3	3	1	3	2,67	Bueno
14	2	1	3	3	3	2	3	2	2,67	Bueno
15	1	1	4	2	3	3	2	2	2,67	Bueno
16	1	1	1	3	4	2	4	4	3,00	Bueno
17	1	1	3	2	3	2	2	3	2,50	Deficiente
18	2	1	2	2	2	4	1	4	2,50	Deficiente
19	2	1	3	1	3	4	2	3	2,67	Bueno
20	1	1	4	3	3	3	2	2	2,83	Bueno
21	1	1	2	3	3	3	3	3	2,83	Bueno
22	1	1	4	3	3	3	3	3	3,17	Bueno
23	1	1	4	1	3	4	2	3	2,83	Bueno
24	1	1	3	2	3	3	2	4	2,83	Bueno
25	1	1	2	3	3	3	2	3	2,67	Bueno
26	2	1	2	3	3	3	2	3	2,67	Bueno
27	1	1	3	2	3	3	2	3	2,67	Bueno
28	1	2	3	3	3	4	1	3	2,83	Bueno
29	2	2	2	1	3	3	3	3	2,50	Deficiente
30	2	2	2	1	3	3	2	2	2,17	Deficiente
31	1	2	3	2	3	3	3	3	2,83	Bueno
32	2	2	4	1	2	4	1	4	2,67	Bueno
33	2	2	3	2	3	3	3	3	2,83	Bueno
34	2	2	4	1	4	4	1	4	3,00	Bueno
35	2	2	4	1	4	4	1	4	3,00	Bueno
36	2	2	4	1	4	4	1	4	3,00	Bueno
37	1	3	3	2	3	3	2	2	2,50	Deficiente
38	1	3	3	2	3	2	3	2	2,50	Deficiente
39	2	3	4	1	3	3	3	2	2,67	Bueno
40	2	4	3	2	3	3	3	3	2,83	Bueno
41	2	4	3	2	3	3	3	2	2,67	Bueno
42	1	4	2	2	3	3	3	3	2,67	Bueno
43	1	4	4	2	3	4	2	3	3,00	Bueno
44	1	4	2	3	3	3	3	3	2,83	Bueno
45	2	4	4	2	3	3	3	3	3,00	Bueno
46	2	4	3	2	3	3	2	2	2,50	Deficiente
47	2	4	3	2	2	2	2	2	2,17	Deficiente
48	2	4	3	2	3	3	3	2	2,67	Bueno
49	1	5	3	3	3	3	3	2	2,83	Bueno
50	1	5	3	2	3	3	2	2	2,50	Deficiente
51	2	5	3	1	3	4	2	2	2,50	Deficiente
Promedio por Pregunta			3,02	2,04	3,04	2,96	2,24	2,80	2,68	
Percepción de la Evaluación			Bueno	Deficiente	Bueno	Bueno	Deficiente	Bueno	Bueno	
% sobre la escala mayor			75,5	51,0	76,0	74,0	55,9	70,1	67,1	

% Evaluación del Clima Organizacional	
Muy deficiente	0
Deficiente	29,41
Bueno	70,59
Muy bueno	0

Nota. Elaboración propia

- La tabla arriba anexa muestra los resultados del cuestionario de Litwin y Stringer para la dimensión Riesgo. Esta dimensión obtiene una puntuación de 2,68 (67,1% sobre la escala máxima) que la califica como Buena. En el análisis horizontal se aprecia que el 29,41% de los sujetos la califica como Deficiente, y el 70,59% la valora como Buena.
- Un análisis vertical de la misma tabla, nos indica las áreas que requieren de más atención, según las respuestas obtenidas de cada ítem. Un análisis más detallado se presenta a continuación mediante un gráfico de barra y una tabla de distribución de frecuencia.

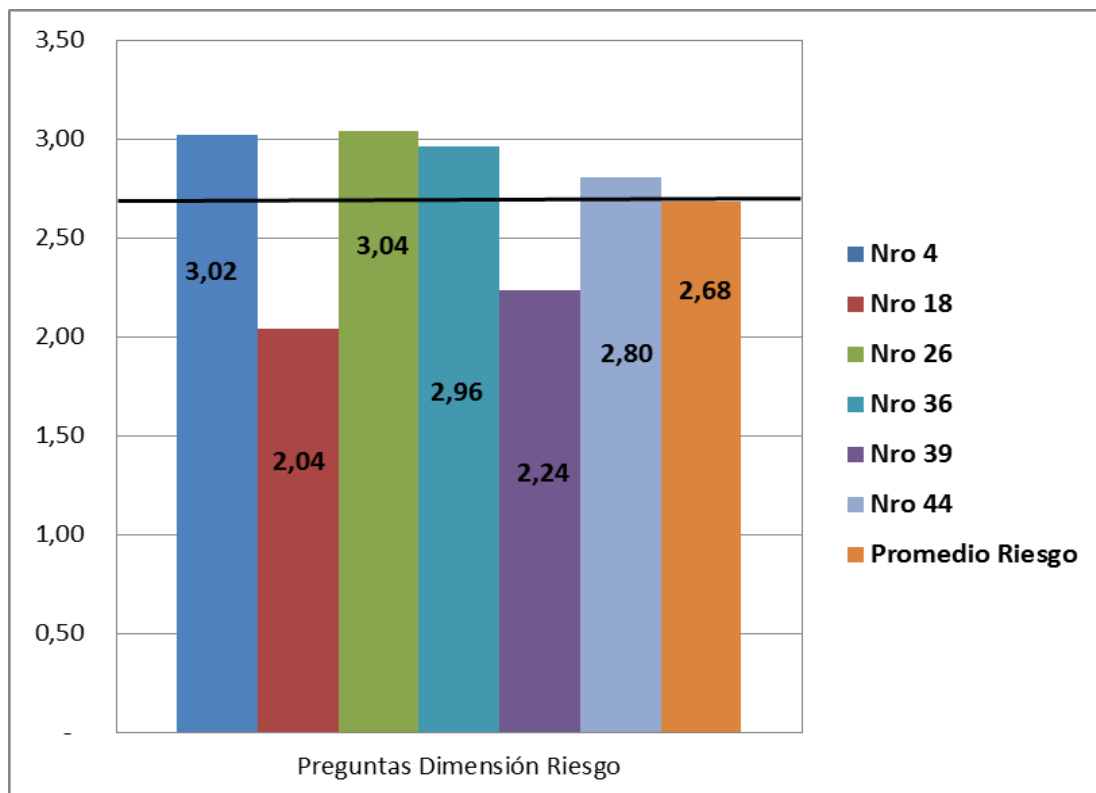


Gráfico de barra 5. Respuestas a preguntas dimensión riesgo. Nota. Elaboración propia

- En el grafico anterior se puede observar que los ítems Nro. 18 y 39, valorados con puntuación de 2,04 y de 2,24, respectivamente, son catalogados como Deficientes.

Los ítems Nro. 4, 26, 36 y 44, valorados con las puntuaciones siguientes: 3,02, 3,04, 2,96 y 2,80, respectivamente, fueron calificadas como Bueno.

Tabla 18. Indicador de respuestas y distribución de frecuencia dimensión riesgo

Preguntas Nro.		Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	De Acuerdo	Muy de Acuerdo	Precepción de la Evaluación		Media Riesgo
4	La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad	2%	22%	49%	27%	3,02	Bueno	2,68 Bueno
18	En esta organización tenemos que tomar ocasionalmente grandes riesgos, para estar delante de la competencia	24%	49%	27%	0%	2,04	Deficiente	
26	Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos	2%	8%	75%	16%	3,04	Bueno	
36	Aquí, los directivos se arriesgan por una buena idea	2%	24%	51%	24%	2,96	Bueno	
39	Lo más importante en la organización, es tomar decisiones de la manera más rápida posible	18%	43%	37%	2%	2,24	Deficiente	
44	La filosofía de nuestra directiva es que si hacemos las cosas lentas pero eficientemente, a largo plazo progresaremos más	0%	35%	49%	16%	2,80	Bueno	

Nota. Elaboración propia

- El indicador “Grado de relación entre el sentimiento que posee la institución sobre los desafíos”, en el ítem Nro. 18, el 73% de los sujetos opino que la organización no toma riesgos para estar delante de la competencia, lo cual favorezca su participación en el mercado en el cual compiten. En los ítems Nro. 26, 36 y 44, calificadas como Bueno, los sujetos opinaron que la organización ha tomado riesgos en momentos oportunos (91%), también si la idea que se propone es buena, toman el riesgo (75%), y el concepto de la organización en el tema de riesgo es, lento pero eficientemente se progresa más (65%).
- Con respecto al indicador “Gestión de toma de decisiones con asertividad”, en su ítem Nro. 39, el 61% de los sujetos, considera que la organización no toma decisiones de la manera más rápida posible, lo cual se correlaciona con el ítem Nro. 44, expuesto en el párrafo anterior. El ítem Nro. 4, el 76% de los sujetos considera que la toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.

- Estamos en presencia de una organización que toma riesgos, solo que tomando su tiempo para ello, prelando en el proceso de la toma de decisiones, la calidad y oportunidad antes que la rapidez.

5.6 Dimensión responsabilidad

La responsabilidad es una virtud que puede observarse en uno mismo o en los otros. En el caso del estudio o del trabajo; por ejemplo, el que es responsable lleva a cabo sus tareas con diligencia, seriedad y prudencia porque sabe que las cosas se deben hacerse bien desde el principio hasta el final y que solo así saca verdadera enseñanza y provecho de ellas. Sin duda la responsabilidad es un símbolo de madurez

En esta dimensión se evalúa la autonomía en la ejecución de la actividad encomendada y guarda a su vez, una estrecha relación con el tipo de supervisión que se ejerza sobre las misiones dadas a los trabajadores. En esencia es la percepción del individuo sobre el ser su propio jefe, el tener un compromiso elevado con el trabajo, el tomar decisiones por sí solo, el crearse sus propias exigencias.

Para cada persona, independientemente del cargo que ocupe o del oficio que realice, si está desarrollando la actividad que le place hacer, la labor siempre será importante, manteniendo la idea de que está aportando un grano de arena a la organización, y esa importancia se mide con una relación directa vinculada con el grado de autonomía asignada, los desafíos que propone la actividad y el compromiso que se asume en la búsqueda de los mejores resultados.

A continuación se muestra la tabla que agrupa los resultados de los cuestionarios a los ítems pertenecientes a esta dimensión:

Tabla 19. Método Litwin y Stringer, dimensión responsabilidad

			Preguntas del Cuestionario - Dimensión Responsabilidad									
Sujetos	Genero	Unidad Laboral	2	8	15	16	25	29	34	51	Promedio por Sujeto	Percepción de la Evaluación
1	2	1	3	4	1	2	3	3	3	4	2,88	Bueno
2	2	1	2	4	2	1	3	2	3	4	2,63	Bueno
3	2	1	2	4	1	1	3	2	4	3	2,50	Deficiente
4	2	1	3	4	1	2	3	1	3	4	2,63	Bueno
5	1	1	3	4	1	3	2	1	3	3	2,50	Deficiente
6	2	1	3	4	1	2	3	2	3	3	2,63	Bueno
7	2	1	3	4	2	3	1	2	3	3	2,63	Bueno
8	1	1	3	4	2	1	2	2	4	4	2,75	Bueno
9	1	1	4	2	2	4	4	1	3	3	2,88	Bueno
10	1	1	3	2	2	3	2	2	3	3	2,50	Deficiente
11	2	1	2	2	1	2	3	3	4	4	2,63	Bueno
12	2	1	3	4	2	1	3	2	4	3	2,75	Bueno
13	2	1	4	1	2	3	3	2	4	4	2,88	Bueno
14	2	1	3	4	1	2	3	4	3	3	2,88	Bueno
15	1	1	3	2	2	1	3	2	4	3	2,50	Deficiente
16	1	1	4	4	1	3	2	2	4	1	2,63	Bueno
17	1	1	2	3	1	2	3	1	4	4	2,50	Deficiente
18	2	1	1	4	1	1	1	2	4	4	2,25	Deficiente
19	2	1	2	4	2	2	2	1	4	3	2,50	Deficiente
20	1	1	4	4	2	3	3	1	4	3	3,00	Bueno
21	1	1	3	4	2	3	2	2	4	3	2,88	Bueno
22	1	1	4	4	2	3	3	2	4	3	3,13	Bueno
23	1	1	4	2	2	4	3	2	3	4	3,00	Bueno
24	1	1	3	2	1	2	3	3	4	4	2,75	Bueno
25	1	1	2	3	2	1	3	3	3	3	2,50	Deficiente
26	2	1	3	3	1	1	3	2	3	4	2,50	Deficiente
27	1	1	3	3	2	3	3	3	3	3	2,88	Bueno
28	1	2	2	2	1	1	3	3	3	3	2,25	Deficiente
29	2	2	3	3	1	1	4	2	4	4	2,75	Bueno
30	2	2	2	3	2	2	3	2	3	3	2,50	Deficiente
31	1	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2,88	Bueno
32	2	2	3	4	2	1	2	3	4	4	2,88	Bueno
33	2	2	2	2	3	3	2	1	3	3	2,38	Deficiente
34	2	2	3	4	2	1	2	3	4	4	2,88	Bueno
35	2	2	3	4	2	1	2	1	4	4	2,63	Bueno
36	2	2	3	4	2	1	2	1	4	4	2,63	Bueno
37	1	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3,00	Bueno
38	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,00	Bueno
39	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2,75	Bueno
40	2	4	3	3	2	3	3	3	3	3	2,88	Bueno
41	2	4	2	2	3	3	3	2	3	3	2,63	Bueno
42	1	4	3	3	2	2	3	3	2	3	2,63	Bueno
43	1	4	4	2	2	4	3	2	3	4	3,00	Bueno
44	1	4	3	3	2	3	3	3	3	3	2,88	Bueno
45	2	4	3	3	2	3	3	3	3	3	2,88	Bueno
46	2	4	3	2	2	3	2	3	3	3	2,63	Bueno
47	2	4	2	3	3	3	3	3	3	3	2,88	Bueno
48	2	4	3	3	2	3	3	2	3	3	2,75	Bueno
49	1	5	3	3	2	3	2	3	3	3	2,75	Bueno
50	1	5	3	4	1	3	2	3	3	3	2,75	Bueno
51	2	5	3	3	2	3	2	3	3	3	2,75	Bueno
Promedio por Pregunta			2,90	3,12	1,80	2,31	2,67	2,27	3,35	3,29	2,72	
Percepción de la Evaluación			Bueno	Bueno	Deficiente	Deficiente	Bueno	Deficiente	Bueno	Bueno	Bueno	
% sobre la escala mayor			72,5	77,9	45,1	57,8	66,7	56,9	83,8	82,4	67,9	

% Evaluación del Clima Organizacional	
Muy deficiente	0
Deficiente	23,53
Bueno	76,47
Muy bueno	0

Nota. Elaboración propia

- La tabla arriba anexa muestra los resultados del cuestionario de Litwin y Stringer para la dimensión responsabilidad. Esta dimensión obtiene una puntuación de 2,72 (67,9% sobre la escala máxima) que la califica como Buena. En el análisis horizontal se aprecia que el 23,53% de los sujetos la califica como Deficiente, y el 76,47% la valora como Buena.
- Un análisis vertical de la misma tabla, nos indica las áreas que requieren de más atención, según las respuestas obtenidas de cada ítem. Un análisis más detallado se presenta a continuación mediante un gráfico de barra y una tabla de distribución de frecuencia.

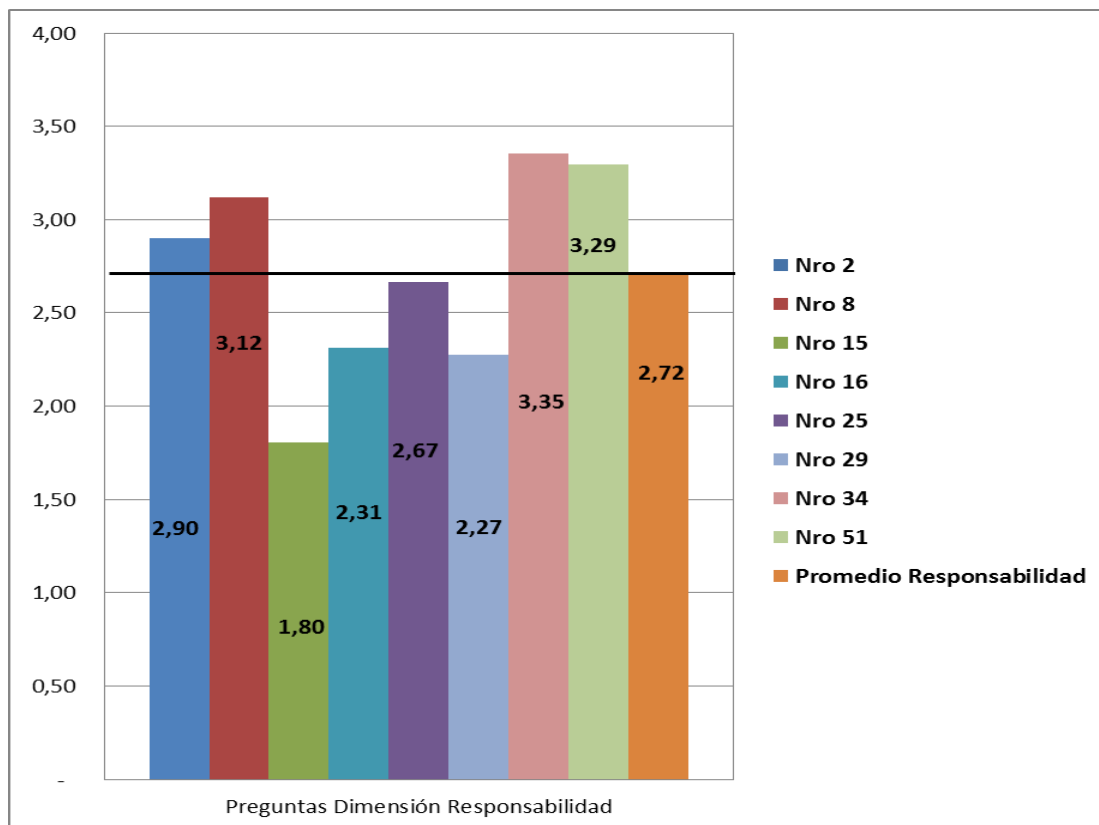


Gráfico de barra 6, Respuestas a preguntas dimensión responsabilidad. Nota. Elaboración propia

- En el grafico anterior los ítems Nro. 15, 16 y 29, valorados con puntuación de 1,80, 2,31 y 2,27, respectivamente, son catalogados como Deficientes. Los ítems

Nro. 2, 8, 25, 34 y 51, valorados con las puntuaciones siguientes: 2,90, 3,12, 2,67, 3,35 y 3,49, respectivamente, fueron calificadas como Bueno.

Tabla 20. Indicador de respuestas y distribución de frecuencia dimensión responsabilidad

Preguntas Nro.		Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	De Acuerdo	Muy de Acuerdo	Precepción de la Evaluación		Media Responsabilidad
2	En estas organizaciones existe poca confianza en los juicios individuales y casi todo se verifica dos veces	2%	22%	61%	16%	2,90	Bueno	2,72 Bueno
8	En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo	2%	25%	31%	41%	3,12	Bueno	
15	Mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, de resto yo soy responsable por el trabajo realizado	29%	61%	10%	0%	1,80	Deficiente	
16	En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades	27%	20%	47%	6%	2,31	Deficiente	
25	La filosofía de la organización enfatiza en que las personas deben resolver los problemas por sí mismos	4%	29%	63%	4%	2,67	Bueno	
29	En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una cantidad de excusas	18%	39%	41%	2%	2,27	Deficiente	
34	A mis superiores les gusta que haga bien mi trabajo sin tener que estar verificándolos ellos	0%	2%	61%	37%	3,35	Bueno	
51	La gerencia piensa que todo trabajo se puede mejorar	2%	0%	65%	33%	3,29	Bueno	

Nota. Elaboración propia

- El indicador “Grado de autonomía y compromiso de los trabajadores con sus obligaciones y tareas” en el ítem Nro. 15, el 90% de los sujetos opino que está en desacuerdo que sus superiores solo trazan planes generales de lo que el trabajador debe hacer, y de resto él es responsable por el trabajo que realizada. El ítem Nro. 34, es calificado como Bueno, el 98% de los sujetos opinaron que a los superiores les gusta que haga bien mi trabajo sin que me estén supervisando. Los trabajadores, quienes tienen poca supervisión en el desempeño de sus tareas, quisieran tener mayor acompañamiento / supervisión en sus labores.
- Con respecto al indicador “Estándares de excelencia”, en su ítem Nro. 29, el 57% de los sujetos considera que cuando alguien comete un error no asume su responsabilidad, sino busca excusarse. El ítem Nro. 8, el 72% de los sujetos

considera que sale adelante cuando tomo la iniciativa y trata de hacer las cosas por sí mismo. En el ítem Nro. 51, el 98% de los sujetos piensa que todo trabajo puede hacerse mejor.

- Con respecto al indicador “Nivel de percepción de acompañamiento por parte de los líderes”, en su ítem Nro. 16, el 47% de los sujetos opina que en la organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades. El ítem Nro. 2, el 77% de los sujetos considera que en la organización existe poca confianza en los juicios individuales y casi todo se verifica dos veces, y el ítem Nro. 25, el 67% de los participantes en el cuestionario opina que en la organización se hace énfasis que las personas deben resolver los problemas por sí mismos.
- En conclusión, los trabajadores consideran que realizan su trabajo con poca supervisión, y desearían contar con mayor acompañamiento en sus labores para hacerlo con excelencia.

5.7 Dimensión estructura

En esta dimensión se midió la percepción de los miembros de la organización sobre como la organización se divide, agrupa y coordina sus actividades en cuanto a las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos, indistintamente de la posición en el nivel.

Esta dimensión tiene una relación directa con la composición orgánica, plasmada en el organigrama, y que comúnmente conocemos como Estructura Organizacional. Dependiendo de la organización que asuma la empresa, para efectos de hacerla funcional será necesario establecer las normas, reglas, políticas, procedimientos, etc., que facilitan o dificultan el buen desarrollo de las actividades en la empresa, y a las que se ven enfrentados los trabajadores en el desempeño de su labor. A continuación se muestra la tabla que agrupa los resultados de los cuestionarios a los ítems pertenecientes a esta dimensión:

Tabla 21. Método Litwin y Stringer, dimensión estructura

Sujetos	Genero	Unidad Laboral	Preguntas del Cuestionario - Dimensión Estructura										Promedio por Sujeto	Percepción de la Evaluación
			1	7	14	23	24	28	33	41	42	47		
1	2	1	4	4	1	4	4	3	3	4	3	2	3,20	Bueno
2	2	1	2	3	3	4	3	2	2	3	1	4	2,70	Bueno
3	2	1	3	3	3	4	4	3	3	3	1	4	3,10	Bueno
4	2	1	4	4	1	4	4	3	3	4	3	2	3,20	Bueno
5	1	1	4	4	2	3	2	2	3	2	4	2	2,80	Bueno
6	2	1	4	4	2	3	3	3	3	1	4	2	2,90	Bueno
7	2	1	4	3	2	4	3	3	3	1	4	2	2,90	Bueno
8	1	1	3	3	2	4	4	2	1	3	2	1	2,50	Deficiente
9	1	1	3	2	3	3	2	3	4	3	4	2	2,90	Bueno
10	1	1	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2,80	Bueno
11	2	1	3	3	2	4	3	1	3	2	2	3	2,60	Bueno
12	2	1	4	2	2	4	4	1	4	2	2	2	2,70	Bueno
13	2	1	1	3	2	4	4	1	1	2	2	3	2,30	Deficiente
14	2	1	4	4	2	3	3	3	3	2	4	2	3,00	Bueno
15	1	1	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2,90	Bueno
16	1	1	3	1	4	4	1	4	4	4	4	2	3,10	Bueno
17	1	1	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2,70	Bueno
18	2	1	4	2	3	4	2	1	1	4	1	1	2,30	Deficiente
19	2	1	4	3	2	4	3	2	2	1	1	2	2,40	Deficiente
20	1	1	4	4	2	3	3	2	2	2	2	3	2,70	Bueno
21	1	1	1	4	2	3	3	2	2	2	3	3	2,50	Deficiente
22	1	1	4	4	2	3	3	2	2	3	3	3	2,90	Bueno
23	1	1	2	4	1	4	4	3	3	3	3	2	2,90	Bueno
24	1	1	3	4	3	4	3	1	3	2	4	3	3,00	Bueno
25	1	1	3	3	2	3	3	3	3	3	1	2	2,60	Bueno
26	2	1	3	3	2	4	4	3	2	3	2	2	2,80	Bueno
27	1	1	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2,70	Bueno
28	1	2	4	3	1	4	2	2	3	4	2	2	2,70	Bueno
29	2	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2,40	Deficiente
30	2	2	2	3	1	4	2	3	3	3	3	2	2,60	Bueno
31	1	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2,90	Bueno
32	2	2	3	3	2	4	4	2	1	3	2	1	2,50	Deficiente
33	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2,80	Bueno
34	2	2	3	3	2	4	4	2	1	3	2	1	2,50	Deficiente
35	2	2	3	3	2	4	4	2	1	3	2	1	2,50	Deficiente
36	2	2	3	3	2	4	4	2	1	3	2	1	2,50	Deficiente
37	1	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2,90	Bueno
38	1	3	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2,30	Deficiente
39	2	3	3	3	2	3	3	2	2	2	3	2	2,50	Deficiente
40	2	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2,90	Bueno
41	2	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2,90	Bueno
42	1	4	3	3	1	3	3	3	3	4	4	3	3,00	Bueno
43	1	4	2	4	1	4	4	3	3	3	3	2	2,90	Bueno
44	1	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2,80	Bueno
45	2	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2,80	Bueno
46	2	4	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	2,70	Bueno
47	2	4	4	4	1	3	3	3	3	3	3	3	3,00	Bueno
48	2	4	3	3	2	4	4	3	2	3	3	3	3,00	Bueno
49	1	5	4	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2,80	Bueno
50	1	5	3	3	2	3	3	4	4	3	3	2	3,00	Bueno
51	2	5	3	2	2	3	4	3	3	3	3	2	2,80	Bueno
Promedio por Pregunta			3,14	3,06	2,08	3,41	3,14	2,53	2,59	2,71	2,67	2,29	2,76	
Percepción de la Evaluación			Bueno	Bueno	Deficiente	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno	Deficiente	Bueno	
% sobre la escala mayor			78,4	76,5	52,0	85,3	78,4	63,2	64,7	67,6	66,7	57,4	69,0	

% Evaluación del Clima Organizacional	
Muy deficiente	0
Deficiente	23,53
Bueno	76,47
Muy bueno	0

Nota. Elaboración propia

- La tabla arriba anexa muestra los resultados del cuestionario de Litwin y Stringer para la dimensión Estructura. Dimensión que obtiene una puntuación de 2,76 (69% sobre la escala máxima) que la califica como Buena. El análisis horizontal muestra que el 23,53% de los sujetos la califica como Deficiente, y el 76,47% la valora como Buena.
- Un análisis vertical de la misma tabla, nos indica las áreas que requieren de más atención, según las respuestas obtenidas de cada ítem. Un análisis más detallado se presenta a continuación mediante un gráfico de barra y una tabla de distribución de frecuencia.

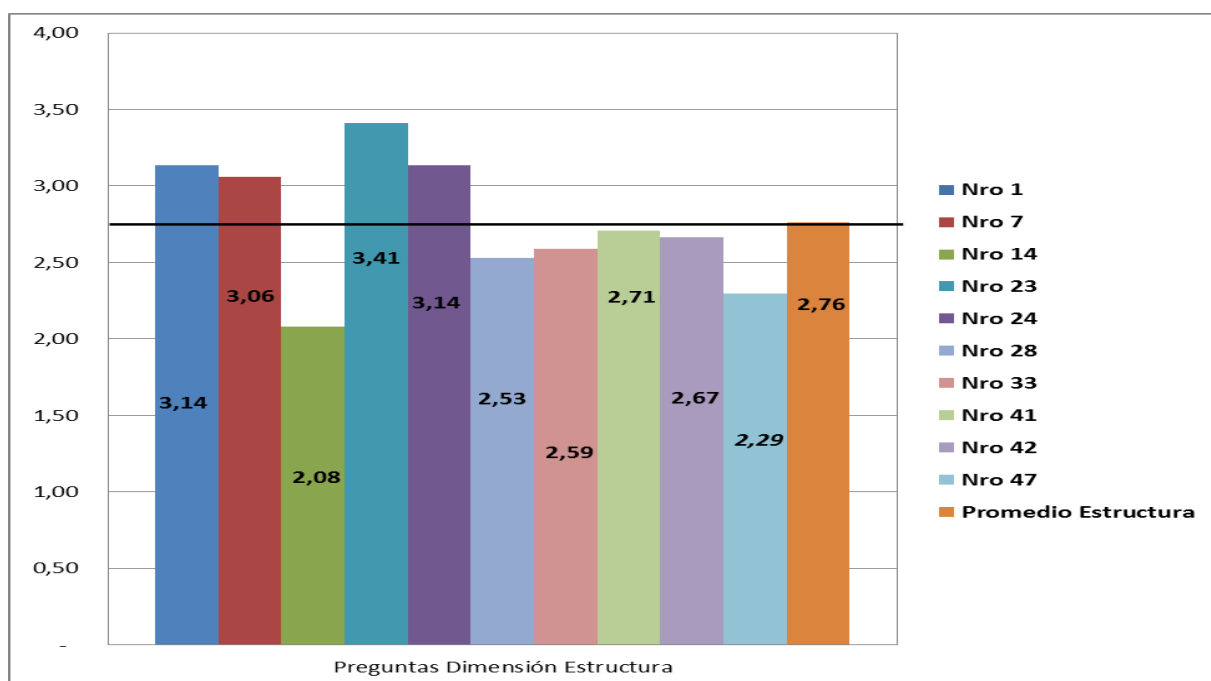


Gráfico de barra 7. Respuestas a preguntas dimensión estructura. Nota. Elaboración propia

- En el grafico anterior se puede observar que los ítems Nro. 14 y 47, valorados con puntuación de 2,08 y 2,29, respectivamente, son catalogados como Deficientes. Los ítems Nro. 1, 7, 23, 24, 28, 33, 41 y 42, valorados con las puntuaciones: 3,14, 3,06, 3,41, 3,14, 2,53, 2,59, 2,71 y 2,67, respectivamente, fueron calificadas como Bueno.

Tabla 22. Indicador de respuestas y distribución de frecuencia dimensión estructura

Preguntas Nro.		Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	De Acuerdo	Muy de Acuerdo	Precepción de la Evaluación		Media Estructura
1	En esta organización las tareas están claramente definidas	4%	8%	59%	29%	3,14	Bueno	2,76 Bueno
7	En esta organización las tareas son lógicamente estructuradas	2%	14%	61%	24%	3,06	Bueno	
14	Conozco claramente la estructura organizacional de esta organización	16%	63%	20%	2%	2,08	Deficiente	
23	En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones	0%	4%	51%	45%	3,41	Bueno	
24	Nuestra directiva muestra interés por las normas, métodos y procedimientos que estén claros y se cumplan	2%	12%	57%	29%	3,14	Bueno	
28	En esta organización a veces no se tiene claro a quien se reporta	10%	31%	55%	4%	2,53	Bueno	
33	El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean tomadas en cuenta	14%	22%	57%	8%	2,59	Bueno	
41	Conozco claramente las políticas de esta organización	6%	29%	53%	12%	2,71	Bueno	
42	Aquí, la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación	10%	29%	45%	16%	2,67	Bueno	
47	Para hacer las cosas en esta organización no se requiere de mucho papeleo	12%	51%	33%	4%	2,29	Deficiente	

Nota. Elaboración propia

- El indicador “Definición de las tareas, obligaciones y políticas”, el ítem Nro. 14, el 79% de los sujetos opino que no conoce la estructura de la organización. Sobre el ítem Nro. 7, opinaron el 85% de los sujetos que las tareas están lógicamente estructuradas. El ítem Nro. 33, fue valorada por los sujetos en 63%, considerando estos que el exceso de reglas, procesos y trámites, impiden la consideración de nuevas ideas, y el ítem Nro. 41, fue valorada por el 65% de los trabajadores, quienes consideran que conocen claramente las políticas de la organización.
- Con respecto al indicador “Niveles de toma de decisión y burocracia”, en su ítem Nro. 23, el 96% de los sujetos está claro quiénes son los que tienen el mando y toman las decisiones en la organización. El ítem Nro. 24, el 86% de los sujetos considera que su directiva muestra interés por las normas, métodos y procedimientos que estén claros y que se cumplan por los trabajadores. En el ítem Nro. 28, el 59% de los sujetos a veces no está claro a quien le reporta. Sobre el ítem Nro. 42, el 61% de los sujetos considera que la productividad se ve afectada por la falta de organización y de planificación, y en el ítem Nro. 47, el 63% de la muestra considera que en la organización se requiere de mucho papeleo.

- Con respecto al indicador “Cumplimiento de las Reglas y Procedimientos”, en su único ítem, el Nro. 1, el 88% de los sujetos opina que en la organización las tareas a realizar están claramente definidas.
- La dimensión estructura es valorada por los trabajadores con 2,76 puntos, para ellos están claras: las tareas a realizar, quienes son los que toman las decisiones y mandan; así como las políticas de la organización. Las oportunidades es hacer conocer a los trabajadores la estructura de la organización, así como simplificar procesos para hacerlos más expeditos los existentes y dar acceso a nuevas ideas.

5.8 Dimensión relaciones

Un ambiente de trabajo positivo es beneficioso para una empresa y para sus empleados. La creación de un ambiente de trabajo positivo puede ayudar a mantener una alta productividad, de tal manera, que la organización, a través de sus líderes, apoyados con una buena gestión de recursos humanos, deben generar un ambiente laboral que mantenga a sus trabajadores satisfechos y comprometidos con lo que hacen, a pesar de contar con factores externos adversos.

En esta dimensión se evalúa la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como supervisores y colaboradores.

Estas se fundamentarán en el respeto interpersonal a todo nivel, el buen trato y la cooperación, con sustento en base a la efectividad, productividad, utilidad y obediencia, todo en límites precisos, sin que se torne excesivo y llegue a dar lugar al estrés, acoso laboral y otros inconvenientes de este estilo.

A continuación se muestra la tabla que agrupa los resultados de los cuestionarios a los ítems pertenecientes a esta dimensión:

Tabla 23. Método Litwin y Stringer, dimensión relaciones

Preguntas del Cuestionario - Dimensión Relaciones								
Sujetos	Genero	Unidad Laboral	5	19	37	45	Promedio por Sujeto	Percepción de la Evaluación
1	2	1	4	3	3	3	3,25	Bueno
2	2	1	1	2	1	1	1,25	Muy deficiente
3	2	1	2	2	2	2	2,00	Deficiente
4	2	1	4	3	3	3	3,25	Bueno
5	1	1	2	3	2	2	2,25	Deficiente
6	2	1	2	3	2	2	2,25	Deficiente
7	2	1	1	3	3	3	2,50	Deficiente
8	1	1	2	2	2	1	1,75	Muy deficiente
9	1	1	2	4	4	3	3,25	Bueno
10	1	1	3	3	2	3	2,75	Bueno
11	2	1	3	4	3	3	3,25	Bueno
12	2	1	3	4	3	2	3,00	Bueno
13	2	1	3	3	2	2	2,50	Deficiente
14	2	1	2	3	2	2	2,25	Deficiente
15	1	1	3	3	2	2	2,50	Deficiente
16	1	1	2	4	3	3	3,00	Bueno
17	1	1	4	3	2	3	3,00	Bueno
18	2	1	2	2	1	1	1,50	Muy deficiente
19	2	1	3	3	3	2	2,75	Bueno
20	1	1	4	3	2	2	2,75	Bueno
21	1	1	1	3	2	3	2,25	Deficiente
22	1	1	4	3	2	3	3,00	Bueno
23	1	1	4	4	3	3	3,50	Muy bueno
24	1	1	3	3	3	2	2,75	Bueno
25	1	1	3	2	3	3	2,75	Bueno
26	2	1	3	4	3	3	3,25	Bueno
27	1	1	3	3	2	3	2,75	Bueno
28	1	2	2	3	2	3	2,50	Deficiente
29	2	2	3	2	3	4	3,00	Bueno
30	2	2	2	3	3	3	2,75	Bueno
31	1	2	3	3	3	3	3,00	Bueno
32	2	2	2	2	2	1	1,75	Muy deficiente
33	2	2	3	3	3	2	2,75	Bueno
34	2	2	2	2	2	1	1,75	Muy deficiente
35	2	2	2	2	2	1	1,75	Muy deficiente
36	2	2	2	2	2	1	1,75	Muy deficiente
37	1	3	4	4	3	3	3,50	Muy bueno
38	1	3	3	3	3	3	3,00	Bueno
39	2	3	4	4	4	3	3,75	Muy bueno
40	2	4	3	3	3	3	3,00	Bueno
41	2	4	3	3	3	3	3,00	Bueno
42	1	4	3	2	3	3	2,75	Bueno
43	1	4	4	3	3	3	3,25	Bueno
44	1	4	3	3	3	3	3,00	Bueno
45	2	4	3	3	3	2	2,75	Bueno
46	2	4	3	3	3	3	3,00	Bueno
47	2	4	4	3	3	3	3,25	Bueno
48	2	4	3	3	3	3	3,00	Bueno
49	1	5	3	3	3	3	3,00	Bueno
50	1	5	4	4	4	4	4,00	Muy bueno
51	2	5	3	3	3	3	3,00	Bueno
Promedio por Pregunta			2,82	2,96	2,63	2,53	2,74	
Percepción de la Evaluación			Bueno	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno	
% sobre la escala mayor			70,6	74,0	65,7	63,2	68,4	

% Evaluación del Clima Organizacional	
Muy deficiente	13,73
Deficiente	17,65
Bueno	60,78
Muy bueno	7,84

Nota. Elaboración propia

- La tabla arriba anexa muestra los resultados del cuestionario de Litwin y Stringer para la dimensión relaciones. Esta dimensión obtiene una puntuación de 2,74 (68,4% sobre la escala máxima) que la califica como Buena. En el análisis horizontal se aprecia que el 13,73% de los sujetos califica la dimensión como Muy deficiente, el 17,65% la califico como Deficiente, el 60,78% la valoro como Bueno y un 7,84 como Muy bueno.
- Un análisis vertical de la misma tabla, nos indica las áreas que requieren de más atención, según las respuestas obtenidas de cada ítem. Un análisis más detallado se presenta a continuación mediante un gráfico de barra y una tabla de distribución de frecuencia.

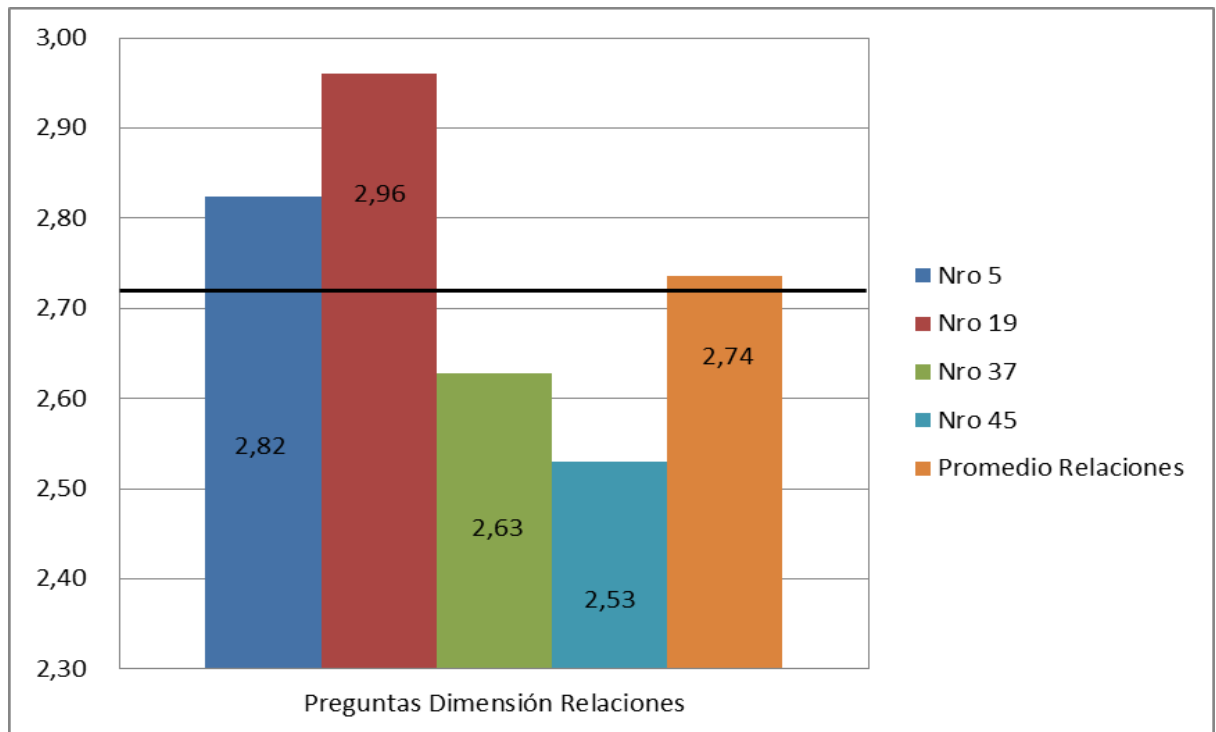


Gráfico de barra 8. Respuesta a preguntas dimensión relaciones. Nota. Elaboración propia

- En el grafico anterior se puede observar que los ítems Nro. 5, 19, 37 y 45, valorados con puntuaciones de 2,82, 2,96, 2,63 y 2,53, respectivamente, los cuales son catalogados como Bueno.

Tabla 24. Indicadores de respuestas y distribución de frecuencia de la dimensión relaciones

Preguntas Nro.		Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	De Acuerdo	Muy de Acuerdo	Precepción de la Evaluación		Media Relaciones
5	Entre la gente de esta organización permanece una atmosfera amistosa	6%	27%	45%	22%	2,82	Bueno	2,74 Bueno
19	Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones	0%	22%	61%	18%	2,96	Bueno	
37	La personas que están en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre si	4%	35%	55%	6%	2,63	Bueno	
45	Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización	14%	24%	59%	4%	2,53	Bueno	

Nota. Elaboración propia

- El indicador “Grado de relación entre la percepción sobre un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales”, en su ítem Nro. 5, el 67% de los sujetos opino que hay un ambiente amistoso entre la gente de la organización; en el ítem Nro. 19, el 79% de los sujetos considera que el clima de trabajo es agradable; en lo que respecta al ítem Nro. 37, el 61% de los sujetos considera que las personas tienden a ser frías y reservadas entre sí; y en el ítem Nro. 45, el 63% de las personas consideran que es difícil llegar a conocer a las personas en la organización.
- El ambiente es amistoso y el clima de trabajo agradable, a pesar que las personas pueden percibirse como frías, reservadas y difíciles de llegar a conocer.

5.9 Dimensión cooperación

En esta se evalúa el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo, relacionado con el apoyo oportuno, en vías de lograr objetivos comunes relacionados a su vez, con los objetivos de la empresa. A continuación se muestra la tabla que agrupa los resultados de los cuestionarios a los ítems pertenecientes a esta dimensión:

Tabla 25. Método Litwin y Stringer, dimensión cooperación

Preguntas del Cuestionario - Dimensión Cooperación								
Sujetos	Genero	Unidad Laboral	10	11	13	30	Promedio por Sujeto	Percepción de la Evaluación
1	2	1	3	4	1	4	3,00	Bueno
2	2	1	1	3	1	3	2,00	Deficiente
3	2	1	1	3	1	3	2,00	Deficiente
4	2	1	3	4	1	4	3,00	Bueno
5	1	1	2	4	3	3	3,00	Bueno
6	2	1	2	4	3	3	3,00	Bueno
7	2	1	1	2	2	1	1,50	Muy deficiente
8	1	1	3	3	1	4	2,75	Bueno
9	1	1	3	3	2	3	2,75	Bueno
10	1	1	2	3	2	2	2,25	Deficiente
11	2	1	2	4	2	4	3,00	Bueno
12	2	1	1	3	2	4	2,50	Deficiente
13	2	1	2	4	2	4	3,00	Bueno
14	2	1	2	4	3	3	3,00	Bueno
15	1	1	3	4	2	3	3,00	Bueno
16	1	1	4	1	1	1	1,75	Muy deficiente
17	1	1	3	4	2	3	3,00	Bueno
18	2	1	1	2	1	2	1,50	Muy deficiente
19	2	1	2	4	1	3	2,50	Deficiente
20	1	1	3	2	2	3	2,50	Deficiente
21	1	1	3	2	2	3	2,50	Deficiente
22	1	1	3	2	2	3	2,50	Deficiente
23	1	1	4	4	3	4	3,75	Muy bueno
24	1	1	3	3	2	3	2,75	Bueno
25	1	1	3	3	3	3	3,00	Bueno
26	2	1	2	4	4	4	3,50	Muy bueno
27	1	1	3	3	3	3	3,00	Bueno
28	1	2	3	4	1	2	2,50	Deficiente
29	2	2	1	3	1	3	2,00	Deficiente
30	2	2	2	2	2	3	2,25	Deficiente
31	1	2	3	3	2	3	2,75	Bueno
32	2	2	3	3	1	4	2,75	Bueno
33	2	2	3	3	3	4	3,25	Bueno
34	2	2	3	3	1	4	2,75	Bueno
35	2	2	3	3	1	4	2,75	Bueno
36	2	2	3	3	1	2	2,25	Deficiente
37	1	3	3	4	3	4	3,50	Muy bueno
38	1	3	3	3	3	3	3,00	Bueno
39	2	3	3	3	3	3	3,00	Bueno
40	2	4	3	3	3	3	3,00	Bueno
41	2	4	3	3	3	3	3,00	Bueno
42	1	4	3	3	3	3	3,00	Bueno
43	1	4	4	4	3	4	3,75	Muy bueno
44	1	4	4	3	3	3	3,25	Bueno
45	2	4	4	4	3	3	3,50	Muy bueno
46	2	4	3	3	3	3	3,00	Bueno
47	2	4	3	4	3	3	3,25	Bueno
48	2	4	3	4	2	3	3,00	Bueno
49	1	5	4	3	3	3	3,25	Bueno
50	1	5	3	3	3	4	3,25	Bueno
51	2	5	4	4	3	3	3,50	Muy bueno
Promedio por Pregunta			2,73	3,22	2,18	3,14	2,81	
Percepción de la Evaluación			Bueno	Bueno	Deficiente	Bueno	Bueno	
% sobre la escala mayor			68,1	80,4	54,4	78,4	70,3	

% Evaluación del Clima Organizacional		
Muy deficiente	5,88	
Deficiente	23,53	
Bueno	58,82	
Muy bueno	11,76	

Nota. Elaboración propia

- La tabla arriba anexa muestra los resultados del cuestionario de Litwin y Stringer para la dimensión Cooperación. Esta dimensión obtiene una puntuación de 2,81 (70.3% sobre la escala máxima), que la califica como Buena. En el análisis horizontal se aprecia que el 5,88% la considera Muy deficiente, 23,53% la califica como Deficiente, el 58,82% la considera Bueno y el 11,76% Muy bueno.
- Un análisis vertical de la misma tabla, nos indica las áreas que requieren de más atención, según las respuestas obtenidas de cada ítem. Un análisis más detallado se presenta a continuación mediante un gráfico de barra y una tabla de distribución de frecuencia.

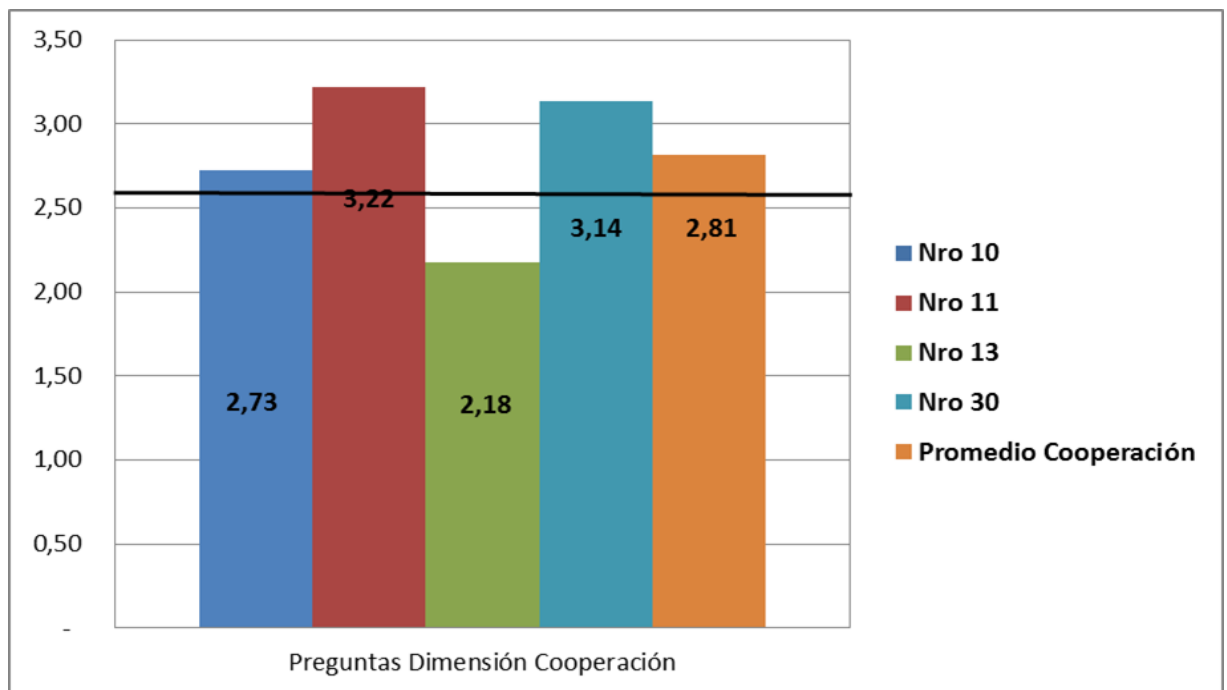


Gráfico de barra 9. Respuestas preguntas dimensión cooperación. Nota. Elaboración propia

- En el grafico anterior se puede observar que los ítems Nro. 10, 11 y 30, valorados con puntuaciones de 2,73, 3,22 y 2,53, respectivamente, los cuales son catalogados como Bueno. El ítem Nro. 13, fue considerado como Deficiente, con una puntuación de 2,18.

Tabla 26. Indicadores de respuestas y distribución de frecuencia dimensión cooperación

Preguntas Nro.		Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	De Acuerdo	Muy de Acuerdo	Precepción de la Evaluación		Media Cooperación
10	Aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen rendimiento	12%	18%	57%	14%	2,73	Bueno	2,81 Bueno
11	Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil	2%	12%	49%	37%	3,22	Bueno	
13	En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses	27%	29%	41%	2%	2,18	Deficiente	
30	Las relaciones de la gerencia con los empleados tiende a ser agradable	4%	8%	59%	29%	3,14	Bueno	

Nota. Elaboración propia

- El indicador “Grado de relación entre la percepción sobre una actitud de apoyo entre los miembros de la organización”, en su ítem Nro. 10, el 71% de los sujetos opino que es más importante llevarse bien con los demás que ser rendidor; el ítem Nro. 11, el 86% de los sujetos considera que reciben apoyo de su jefe cuando la tarea es difícil; en lo que respecta al ítem Nro. 13, el 56% de los sujetos considera que las personas tienden apoyar a sus compañeros, por encima de preocuparse por sus propios intereses (44%); y en el ítem Nro. 30, el 88% de las personas consideran que los empleados tienen una agradable relación con la gerencia.
- La organización, según los sujetos participantes en el cuestionario, consideran que hay un ambiente de colaboración y de buena relación con la gerencia, Estamos en presencia de un ambiente amistoso y un clima de trabajo agradable, a pesar que las personas puedan preocuparse por sus propios intereses.

5.10 Dimensión identidad

Evalúa el sentimiento de pertenencia a la organización, ser un miembro importante y valioso dentro del grupo de trabajo. Se comparten objetivos personales y organizacionales. A continuación se muestra la tabla que agrupa los resultados de los cuestionarios a los ítems pertenecientes a esta dimensión:

Tabla 27. Método Litwin y Stringer, dimensión identidad

Preguntas del Cuestionario - Dimensión Identidad							Percepción de la Evaluación
Sujetos	Genero	Unidad Laboral	6	22	32	Promedio por Sujeto	
1	2	1	4	4	3	3,67	Muy bueno
2	2	1	4	3	4	3,67	Muy bueno
3	2	1	3	3	4	3,33	Muy bueno
4	2	1	4	4	3	3,67	Muy bueno
5	1	1	3	3	3	3,00	Bueno
6	2	1	3	3	3	3,00	Bueno
7	2	1	3	3	3	3,00	Bueno
8	1	1	2	4	1	2,33	Deficiente
9	1	1	3	3	3	3,00	Bueno
10	1	1	3	3	3	3,00	Bueno
11	2	1	3	3	3	3,00	Bueno
12	2	1	4	4	2	3,33	Muy bueno
13	2	1	1	4	3	2,67	Bueno
14	2	1	3	3	3	3,00	Bueno
15	1	1	3	4	1	2,67	Bueno
16	1	1	2	4	4	3,33	Muy bueno
17	1	1	3	4	2	3,00	Bueno
18	2	1	1	2	1	1,33	Muy deficiente
19	2	1	4	4	3	3,67	Muy bueno
20	1	1	4	3	3	3,33	Muy bueno
21	1	1	1	3	3	2,33	Deficiente
22	1	1	4	3	3	3,33	Muy bueno
23	1	1	4	3	3	3,33	Muy bueno
24	1	1	4	4	3	3,67	Muy bueno
25	1	1	3	3	3	3,00	Bueno
26	2	1	4	4	3	3,67	Muy bueno
27	1	1	3	3	2	2,67	Bueno
28	1	2	4	4	2	3,33	Muy bueno
29	2	2	3	3	1	2,33	Deficiente
30	2	2	2	3	2	2,33	Deficiente
31	1	2	3	3	2	2,67	Bueno
32	2	2	4	4	1	3,00	Bueno
33	2	2	3	4	2	3,00	Bueno
34	2	2	4	4	1	3,00	Bueno
35	2	2	4	4	1	3,00	Bueno
36	2	2	4	4	1	3,00	Bueno
37	1	3	3	3	3	3,00	Bueno
38	1	3	3	3	3	3,00	Bueno
39	2	3	4	3	3	3,33	Muy bueno
40	2	4	3	3	3	3,00	Bueno
41	2	4	3	3	3	3,00	Bueno
42	1	4	3	3	2	2,67	Bueno
43	1	4	4	3	3	3,33	Muy bueno
44	1	4	3	3	3	3,00	Bueno
45	2	4	4	3	3	3,33	Muy bueno
46	2	4	3	3	3	3,00	Bueno
47	2	4	4	3	3	3,33	Muy bueno
48	2	4	2	4	2	2,67	Bueno
49	1	5	3	3	3	3,00	Bueno
50	1	5	3	3	3	3,00	Bueno
51	2	5	2	3	3	2,67	Bueno
Promedio por Pregunta			3,16	3,33	2,57	3,02	
Percepción de la Evaluación			Bueno	Muy bueno	Bueno	Bueno	
% sobre la escala mayor			78,9	83,3	64,2	75,5	

% Evaluación del Clima Organizacional	
Muy deficiente	1,96
Deficiente	7,84
Bueno	56,86
Muy bueno	33,33

Nota. Elaboración propia

- La tabla arriba anexa muestra los resultados del cuestionario de Litwin y Stringer para la dimensión Cooperación. Esta dimensión obtiene una puntuación de 3,02 (75.5% sobre la escala máxima), que la califica como Buena, y es el mejor resultado de las dimensiones evaluadas.. En el análisis horizontal se aprecia que el 1,96% la considera Muy deficiente, 7,84% la califica como Deficiente, el 56,86% la considera Bueno y el 33,33% Muy bueno.
- Un análisis vertical de la misma tabla, nos indica las áreas que requieren de más atención, según las respuestas obtenidas de cada ítem. Un análisis más detallado se presenta a continuación mediante un gráfico de barra y una tabla de distribución de frecuencia.

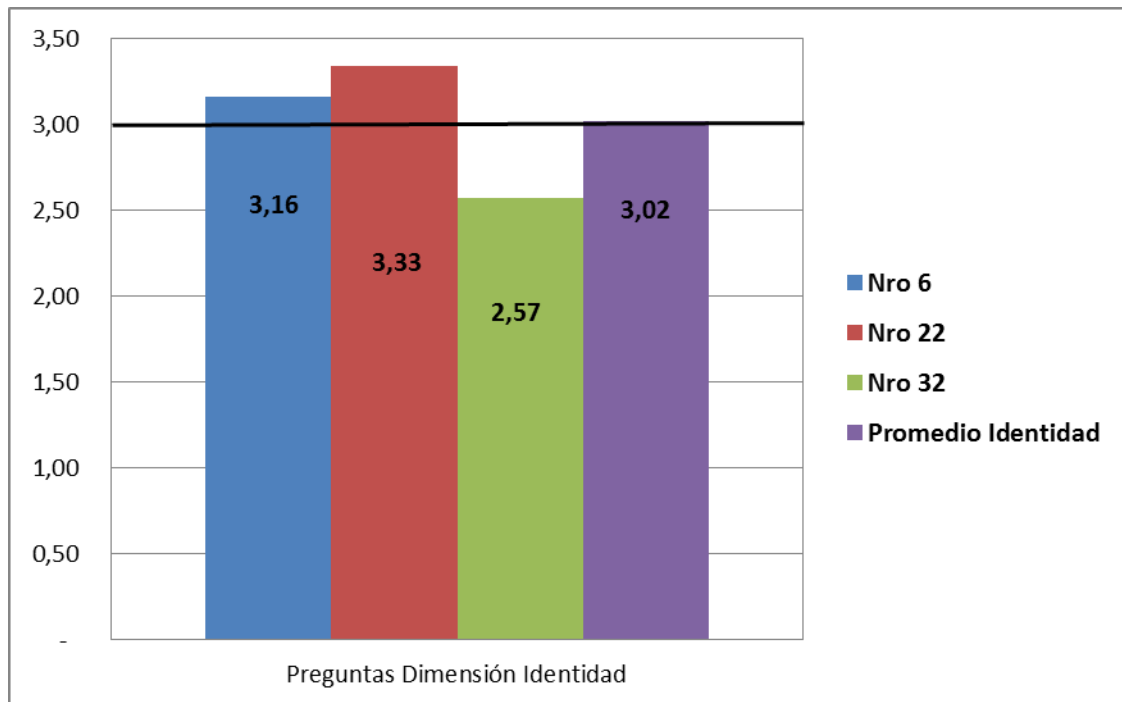


Gráfico de barra 10. Respuestas a preguntas dimensión identidad. Nota. Elaboración propia

- En el grafico anterior se puede observar que los ítems Nro. 6 y 32, valorados con puntuaciones de 3,16 y 2,57, respectivamente, los cuales son catalogados como

Bueno. El ítem Nro. 22, fue considerado como Muy bueno, con una puntuación de 3,33.

Tabla 28. Indicadores de respuestas y distribución de frecuencia dimensión identidad

Preguntas Nro.		Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	De Acuerdo	Muy de Acuerdo	Precepción de la Evaluación		Media Identidad
6	La gente se siente orgullosa de pertenecer a esta organización	6%	10%	47%	37%	3,16	Bueno	3,02 Bueno
22	Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien	0%	2%	63%	35%	3,33	Muy bueno	
32	Siento que hay poca lealtad por parte del personal hacia la organización	16%	18%	61%	6%	2,57	Bueno	

Nota. Elaboración propia

- El indicador “Grado de identificación con la organización”, en su único ítem, el Nro. 6, el 84% de los sujetos opino que se siente orgullosa de pertenecer a Productos Yupi, C.A.
- Con respecto al indicador “Importancia de nivel de lealtad hacia las normas y metas organizacionales”, ítem, el Nro. 22, el 98% de los sujetos opina que se siente parte de un equipo que funciona bien, lo cual se complementa con la dimensión Cooperación, en la cual se destaca el trabajo en equipo. En su ítem Nro. 32, los trabajadores en un 67% se considera leal a la organización. Este último ítem fue el menos valorado de la dimensión..
- El grupo de trabajadores de la muestra se sienten orgullosos de pertenecer a la organización y de ser parte importante de su equipo, siendo leales a la organización, aunque hay más identidad entre el equipo que con la organización como tal, o serán sus líderes?

5.11 Resultados del análisis comparativo entre Productos Yupi, C.A. y Alina Foods, C.A.

Al evaluar por separado los resultados de las dimensiones de ambas empresas que conforman la organización, encontramos que no hay una diferencia representativa en el resultado de la evaluación general entre Productos Yupi, C.A. vs. Alina Foods, C.A. vs. el combinado de ambas organizaciones.

Tabla 29. Comparativo resultados Clima Organizacional, conjunta y por empresas

	Ambas Empresas		Productos Yupi, C.A.		Alina Foods, C.A.	
Dimensión	Resultados Evaluación	Escala de Evaluación	Resultados Evaluación	Escala de Evaluación	Resultados Evaluación	Escala de Evaluación
Recompensa	2,39	Deficiente	2,67	Bueno	2,36	Deficiente
Conflicto	2,55	Bueno	2,92	Bueno	2,51	Bueno
Estándares de Desempeño	2,61	Bueno	2,60	Bueno	2,61	Bueno
Riesgo	2,68	Bueno	2,47	Deficiente	2,71	Bueno
Responsabilidad	2,72	Bueno	2,75	Bueno	2,71	Bueno
Relaciones	2,74	Bueno	3,25	Bueno	2,68	Bueno
Estructura	2,76	Bueno	2,90	Bueno	2,75	Bueno
Cooperación	2,81	Bueno	3,20	Bueno	2,77	Bueno
Identidad	3,02	Bueno	2,93	Bueno	3,03	Bueno
Promedio General	2,70	Bueno	2,85	Bueno	2,68	Bueno
Personas Encuestadas	51		5		46	

Nota. Elaboración propia

Al evaluar por separada cada organización, el clima organizacional de Productos Yupi, C.A. obtiene un resultado de 2,85 puntos, que es mejor que la puntuación de 2,68 puntos obtenida por Alina Foods, C.A. Al evaluar cada dimensión entre las empresas podemos evidenciar lo siguiente:

- **Recompensa:** Esta dimensión obtuvo en conjunto la puntuación más baja con 2,39 puntos, que la cataloga como Deficiente. y al evaluar cada empresa por separado, Productos Yupi, obtiene una puntuación de 2,67 que la ubica como Bueno, y Alina Foods, obtiene 2,36 puntos que al igual que la evaluación en conjunto se cataloga como Deficiente. El personal de Productos Yupi, evalúa mejor la dimensión que el de Alina, lo cual se corresponde con el perfil del personal que

labora en cada empresa, a pesar que los beneficios que recibe el personal de Alina Foods, son mejores a los que obtiene el personal de Productos Yupi.

- Conflicto: Esta dimensión obtuvo en conjunto una puntuación de 2,55 puntos, que la cataloga como Bueno. y al evaluarla por cada empresa, Productos Yupi, obtiene una puntuación de 2,92 que la ubica como Bueno, y Alina Foods, obtiene 2,51 puntos que la cataloga como Bueno, aunque cerca de 2,50 que es el límite con Deficiente.
- Estándares de Desempeño: Esta dimensión obtuvo en conjunto una puntuación de 2,61 puntos, que la cataloga como Bueno. y al evaluarla por cada empresa, Productos Yupi, obtiene una puntuación de 2,60 y Alina Foods, obtiene 2,61 puntos, lo cual cataloga a ambas empresas como Bueno. Los resultados de esta dimensión son equilibradas en las tres evaluaciones que se efectúan. No obstante, al evaluar el indicador “Definición de estándares de desempeño y las expectativas de acción de los empleados”, encontramos que la valoración conjunta de los ítems 27, 38, 50 y 52, arrojan una puntuación de 2,20, lo cual la cataloga de Deficiente, siendo los resultados de la variable “Niveles de Desempeño”, con 3,16 puntos que determina que la dimensión sea catalogada como Bueno.
- Riesgo: Esta dimensión obtuvo en conjunto la puntuación de 2,68 puntos, que la cataloga como Bueno. y al evaluarla por cada empresa, Productos Yupi, obtiene una puntuación de 2,47 que la ubica como Deficiente, y Alina Foods, obtiene 2,71 puntos que la cataloga como Bueno. Se observa que el personal de Productos Yupi, que agrupa al área corporativa de la organización es más crítica con respecto a la dimensión, dado que es quien toma las decisiones que rigen los destinos de ambas empresas y además es la que se relaciona e interactúa con la casa matriz en Colombia.
- Responsabilidad: dimensión que obtiene en general una puntuación de 2,72 puntos, que la cataloga como Bueno. y al evaluarla por cada empresa, Productos Yupi, obtiene una puntuación de 2,75 que la ubica como Bueno, y Alina Foods, obtiene 2,71 puntos que la cataloga como Bueno. Los resultados de esta dimensión son equilibradas en las tres evaluaciones que se efectúan.

- Relaciones: dimensión que obtiene en general una puntuación de 2,74 puntos, que la cataloga como Bueno. y al evaluarla por cada empresa, Productos Yupi, obtiene una puntuación de 3,25 que la ubica como Bueno, y Alina Foods, obtiene 2,68 puntos que la cataloga como Bueno. Se observa que el grupo de trabajadores de Productos Yupi, C.A., mantiene mejores relaciones, que el personal de Alina Foods, C.A. Esta última empresa mantiene relaciones entre trabajadores y supervisores, con varios niveles jerárquicos, así como relaciones entre unidades laborales, que podríamos catalogar de vertical – piramidal, además de convivir con el sindicato de la planta, que hace más compleja estas que las relaciones del personal de Productos Yupi, que a pesar de ser la unidad corporativa (Gerente General, Gerente de Finanzas, Gerente de Ventas, y personal staff), es una relación que podríamos definir como plana, directa y armoniosa.
- Estructura: dimensión que obtiene en general una puntuación de 2,76 puntos, que la cataloga como Bueno. y al evaluarla por cada empresa, Productos Yupi, obtiene una puntuación de 2,90 que la ubica como Bueno, y Alina Foods, obtiene 2,75 puntos que la cataloga como Bueno. Los resultados de esta dimensión no difieren mucho entre las tres evaluaciones que se efectúan, destacándose en Alina Foods, el desconocimiento, en general, de la estructura organizacional (organigrama).
- Cooperación: dimensión que obtiene en general una puntuación de 2,81 puntos, que la cataloga como Bueno. y al evaluarla por cada empresa, Productos Yupi, obtiene una puntuación de 3,20 que la ubica como Bueno, cercano a Muy Bueno (3,25) y Alina Foods, obtiene 2,77 puntos que la cataloga como Bueno. El personal de Productos Yupi, C.A. valora la dimensión mejor que el personal de Alina Foods, C.A., dada la complejidad de las Relaciones y Estructuras de esta última empresa
- Identidad: dimensión mejor valorada en conjunto con una puntuación de 3,02, que la cataloga como Bueno. y al evaluarla por cada empresa, Productos Yupi, obtiene una puntuación de 2,93 que la ubica como Bueno, y Alina Foods obtiene 3,03 puntos que la cataloga como Bueno. Los resultados de esta dimensión no difieren mucho entre las tres evaluaciones que se efectúan, destacándose Alina Foods con mejores resultados obtenidos.

Analizando los resultados obtenidos en conjunto, la balanza de estos definitivamente la mueve la cantidad de personas de Alina Foods, cuarenta y seis (46), que realizaron la encuesta de clima organizacional y que representan el noventa (90%) por ciento de la muestra, y que está en línea con la población total de la organización.

Cuando evaluamos por separado los resultados de ambas compañías, estos se corresponden con su naturaleza de las empresas, el perfil del personal y su razón de ser, todo esto con base a la Estructuración de las Organizaciones, de Henry Mintzberg, según exponemos a continuación:

- En el caso de Productos Yupi, C.A., la cual se identifica como una organización empresarial, los resultados se corresponden con su parte fundamental, el ápice estratégico, donde las dimensiones de Recompensa, Conflicto, Responsabilidad, Relaciones, Estructura y Cooperación, están sobre los resultados logrados por ambas empresas. Las dimensiones de Identidad y de Riesgo, están por debajo de los resultados en conjunto, observando lo crítico del área corporativa con la dimensión Riesgo (fue mejor evaluada por el personal de Alina Foods, C.A.), dado que es la que toma las decisiones que afectan (positiva o no) a la organización, conjuntamente con la casa matriz en Colombia. En el caso de Estándares de Desempeño, podemos considerar que esta dimensión no tiene variación sustancial (2,60 vs 2,61) contra el resultado de ambas empresas. La dimensión Recompensa, cuando fue evaluada en conjunto, arrojó una puntuación de 2,39, lo cual la cataloga como Deficiente, pero el personal de Productos Yupi, C.A. la valora con 2,67 puntos, por lo que se categoriza como Buena, siendo la evaluación del personal de Alina Foods, C.A., de 2,36 puntos la que hace que se considere Deficiente.
- En lo que respecta a Alina Foods, C.A., organización maquiladora, cuya parte fundamental es la tecnoestructura, esta obtuvo resultados por debajo del conjunto en las dimensiones, Recompensa, Conflicto, Relaciones y Cooperación. Resultados por sobre el conjunto obtuvo en Identidad y Riesgo, y resultados igual o con variación de un decimal, obtuvo en las dimensiones de

Estándares de Desempeño, Responsabilidad y Estructura. Por poseer el noventa (90%) de la muestra que participo en la encuesta de clima organizacional, no hay gran variación en los resultados de la empresa versus el conjunto, lo cual se puede observar en el cuadro número 28, ubicado en la página 105.

Los resultados de las dimensiones, en conjunto, mejoran por la valoración hacia arriba que hace el personal de Productos Yupi, C.A., de seis (6) de las nueve (9) dimensiones, solo que al ser solo cinco (5) personas (10% de la muestra), no impactan significativamente en los resultados del clima organizacional.

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El presente trabajo tuvo como fin evaluar el clima organizacional de la organización conformada por las empresas Productos Yupi, C.A. y Alina Foods, C.A., para lo cual se utilizaron tres metodologías para la obtención de información. En principio realizamos una reunión inicial de acercamiento y exploración con la Sra. Yilenia Valecillos, Gerente General; el Sr. Carlos Riera, Gerente de Finanzas; y el Sr. Lionel Daza, Gerentes de Ventas, Región Caracas. Luego realizamos entrevistas a personal clave de ambas empresas, para confirmar el pre diagnóstico efectuado en la reunión inicial, y para evaluar el clima organizacional utilizamos un instrumento validado (encuesta), basado en las nueve (9) dimensiones de la teoría de Litwin & Stringer (1968), la cual se aplicó a cincuenta y un (51) personas, destacadas tanto en la oficina principal, ubicada en Caracas, como en la planta de productos terminados, que está en Zea, Estado Mérida.

6.1 Conclusiones

El planteamiento del problema, identificado en la reunión inicial con el cliente y entrevistas realizada a personal clave, arrojó como foco de la investigación los aspectos relacionados con la dimensión Identidad y con la variable e Integración (esta última forma parte de la dimensión Conflicto), entre ambas empresas, Productos Yupi, C.A. y Alina Foods, C.A., lo cual se corroboraría con la encuesta realizada. Los resultados obtenidos de la encuesta efectuada, arrojó resultados distintos a la percepción del cliente sobre el aspecto a la dimensión Identidad, dado que esta fue la mejor evaluada por la población participante en la encuesta, con 3,03 puntos (75,49%), en una escala máxima de 4 puntos. Con respecto a la variable Integración, la cual se encuentra incluida en la dimensión Conflicto, esta última fue la segunda

menos valorada con 2,55 puntos (63,63%) de 4 máximos, y el indicador que la mide, “Efectividad en la integración dentro de la organización”, fue catalogado como deficiente, con 2,43 puntos.

Adicionalmente, la dimensión menos valorada fue la de Recompensa, la cual obtuvo una puntuación de 2,39 (59,64%), que la cataloga como Deficiente, y la misma no formaba parte de la percepción del cliente como área de oportunidad.

También destacamos la dimensión Estándares de Desempeño, que obtiene una puntuación de 2,61 que la cataloga como Bueno, la cual recomendamos hacer una revisión profunda de su indicador “Definición de estándares de desempeño y las expectativas de acción de los empleados”, lo cual la cataloga como Deficiente con 2,20 puntos.

Cuando evaluamos los resultados por cada una de las empresas que conforman la organización, encontramos que Productos Yupi, C.A. obtuvo resultados catalogados como Bueno, en ocho (8) de las nueve (9) dimensiones, solo que a diferencia de la evaluación conjunta de ambas empresas en la cual la dimensión Recompensa fue la que obtuvo la menor puntuación, en su evaluación individual la dimensión Riesgo fue la que obtuvo la puntuación más baja con 2,47 puntos, la cual la cataloga como Deficiente.

En la evaluación de Alina Foods, C.A., sus resultados se corresponden con los resultados arrojados por la evaluación conjunta. Esto se debe que la población de esta empresa que participo en la encuesta representa el 90% de la muestra, manteniéndose la dimensión Recompensa con la puntuación más baja, 2,36 puntos, que la cataloga de Deficiente.

Con base a los resultados anteriormente expuestos, nos permitimos concluir, en el caso de Alina Foods, C.A., que las oportunidades de mejora se basan en las dimensiones Recompensa y Conflicto, esta última con foco en su variable Integración. No obstante, la dimensión de Recompensa, previa conversación con la Gerencia General de la empresa, no será objeto de intervención por el equipo de consultores a solicitud del cliente, porque está asociada con políticas de recompensa establecidas por casa matriz. En lo que corresponde a Productos Yupi, C.A., la

dimensión de Riesgo está íntimamente relacionada con la situación socio – económica que vive Venezuela, y no es que los líderes del área corporativa, así como su casa matriz, no tomen decisiones, ni asuman riesgos, solo que estos son calculados, por lo esta dimensión no será objeto de intervención por parte de nuestro equipo.

6.2 Recomendaciones

Evalutados los resultados obtenidos, me permití recomendar al cliente las acciones más abajo detalladas, con el fin de mejorar el clima de la organización:

- Establecer procesos de trabajo entre los integrantes de ambas empresas, a fin de alinear lo esperado (corporativo) y lo que se puede dar (producción).
- Visitas con frecuencia mensual a la planta en Zea, Estado Mérida, por parte del personal de Productos Yupi, C.A. y personal de Ventas, nómina Alina Foods, C.A., a fin de interactuar con el personal de planta y realizar reuniones de equipo con intereses comunes.
- Reuniones semanales relacionadas con la operación de la organización, a través de medios electrónicos (Skype, conferencias telefónicas, otros), entre los líderes de Ventas, Finanzas, Producción y Gerencia General, más personal clave de las unidades de apoyo, para alinear los objetivos de la organización. Así todos sienten y viven que están trabajando en el mismo equipo.
- Actividades de integración entre personal del área de operaciones y personal soporte, ambas de la planta productiva. Estas actividades deben contemplar el comunicar y reforzar la misión, visión y valores, corporativos, así como la interacción entre ambas partes, a decir: procesos, qué recibir una de otra y viceversa, así como un ambiente armonioso y colaborador.
- Continuando con el proceso de integración entre ambas empresas, considero que reforzando la dimensión Identidad, a través de un símbolo común para ambas, como son sus marcas, se fortalecería la identificación del personal con la

organización, creándose un vínculo más fuerte. Para esto recomendamos lo siguiente:

- Uniformes de los trabajadores (hoy los poseen), con las imágenes de las marcas que comercializan y producen, y no con los nombres de las empresas. En Caracas, el personal corporativo tiene camisas con el logo de sus marcas, no así el personal de Alina Foods, C.A.
- Rotular las paredes de la planta con imágenes de sus marcas y de sus trabajadores. En toda la instalación de la planta lo que se destaca son los colores azul y blanco, y el logo de Alina.
- Comunicar en las carteleras y/o paredes de las instalaciones de ambas empresas, su misión, visión y valores, corporativas
- Pantalla de TV con información relacionada con la corporación, alusiva a sus marcas y otros tópicos que contribuyan a la Identidad e Integración. Esto puede ser en el comedor, oficinas administrativas, o áreas en las que haya afluencia de los colaboradores
- Está claro que la dimensión Recompensa es un aspecto que no trataremos, permitiéndonos recomendar se evalúe por parte de la Gerencia General su relación con el indicador “Definición de estándares de desempeño y las expectativas de acción de los empleados”, perteneciente a la dimensión Estándares de Desempeño, cuyos resultados consideramos están relacionados.

REFERENCIAS

- Anzola, M. O. (2003). Una mirada de la cultura corporativa. Editorial, Universidad externado de Colombia. Colombia.
- Araque, J., Leal V., Figueroa, A., Rodriguez, C., De Canha, M., & Sánchez, C. (2012). *Instructivo guía para presentación del proyecto de grado*. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, Venezuela.
- Argyris, C., Human relations contributors .Recuperado el 28 de abril de 2014 de http://www.accelteam.com/human_relations/hrels_06i_argyris.html
- Balestrini, M., (2006). Como se elabora el Proyecto de Investigación. (7º Ed.). Caracas, Venezuela. BL Consultores Asociados Servicio Editorial.
- Bennis, W., (1973) Desarrollo Organizacional: Su Naturaleza, sus Orígenes y Perspectivas, Organization Development: Its Nature, Origin, and Prospect, Editorial: Fondo Educativo Interamericano, Bogotá, Colombia
- Beckhard, R. (1969) Organization Development: Strategies and Models, Addison-Wesley, Reading, MA.
- Biografía y bibliografía de Henry Mintzberg recuperada de http://es.wikipedia.org/wiki/Henry_Mintzberg
- Brito, J. (2001). *Intervención diagnóstica del Clima Organizacional de Unisys de Venezuela*, Trabajo especial de Grado presentado ante la Universidad Católica Andrés Bello. Estudios de Postgrado, para obtener al grado de Especialista en Desarrollo Organizacional. Caracas: UCAB. Publicado en la Biblioteca Virtual de la Universidad Católica Andrés Bello, bajo el número AAQ2451.
- Brull Alabart, E.; Gil Estallo, M. Mintzberg: La estructuración de las organizaciones, www.brullalabart.com, Edición 3/05/2005
- Brunet, L., (1999), El Clima de Trabajo en las Organizaciones, Definición, diagnóstico y consecuencias, Editorial Trillas
- Buonacore, Domingo (1980) Diccinarito de Bibliotecología. (2 ed.). Buenos Aires, Argentina: Marymar.

- Burke, Warner (1994). Desarrollo Organizacional. Addison-Wesley Iberoamericana, México.
- Chiavenato, I. (1993). Administración de recursos humanos. Bogotá, Colombia. Editorial McGraw Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2001). Administración: Teoría, proceso y práctica. Bogotá, Colombia. Editorial McGraw Hill Interamericana. Tercera Edición
- Cívicos J., A., y Hernández H., M., Algunas reflexiones y aportaciones en torno a los enfoques teóricos y prácticos de la investigación en el trabajo social, Acciones e Investigaciones Sociales, 23 (Ene. 2007), pp. 25 – 55. Recuperada: dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2264596.pdf
- Cortes, J. (2008). *“La importancia del desarrollo organizacional en una institución pública de educación superior.”* Trabajo especial de Grado presentado ante la Universidad Autónoma “Benito Juárez”, de Oaxaca, México. Estudios de Postgrado, para obtener al grado de Maestría en Administración. <http://www.eumed.net/libros-gratis/2008b/390/>
- Cummings, T. & Worley, C. (2007). Desarrollo organizacional y cambio, (8va Ed.), CENGAGE Learning
- Dávila, J. & Romero, P., (2010). Relación entre el síndrome bornout y la percepción de clima organizacional en médicos del área de emergencia. Trabajo especial de Grado presentado ante la Universidad Católica Andrés Bello, para obtener el grado de Lic. En Relaciones Industriales. Caracas: UCAB.
- Dessler, G., (1997). Organización y administración: enfoque situacional. México: Editorial Prentice Hall.
- Frances, A., (2006). Estrategia y planes para la empresa, con el cuadro de mando integral, Prentice Hall, México
- French, W. & Bell, C. (1996) Desarrollo Organizacional, 5ta. Ed., Pearson – Prentice Hall
- Forehand, G.A., Gilmer, B., “Environmental variation in studies of organizational behavior”. Pág. 361-382. Psychological Bulletin. 1964. Obtenido de:

<http://climaorganizacional-guillermo.blogspot.com/2006/10/enfoque-del-modelo-parte-2.html>

Goncalves, A., (2000), Fundamentos del clima organizacional, Sociedad Latinoamericana para la calidad (SCL)

Hernández Sampieri, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). Metodología de la Investigación (5ª Ed.), México, D.F., México. McGraw Hill Interamericana

Hernández – Gracia, Sanchez – Monjaraz, Campos – Rangel, García – Velázquez, Navarrete – Zorrilla & Corich – Garcia (2014), artículo “El binomio Síndrome de Burnout y clima organizacional en trabajadores de centros de salud públicos”, publicación Universo de la Tecnología, Año VI, Edición, Nro. 18, Abril / Julio de 2014. <http://www.utnay.edu.mx/files/revista2015.pdf#page=12>

Hurtado de Barrera, J., (2000), Metodología de la Investigación Educativa, Editado por la Fundación Sygal: Servicios y Proyecciones para América Latina, Tercera Edición, Caracas

Janesick, V. J. (2000). La danza del diseño de la investigación cualitativa: Metáfora, metodolatría y significado. En C. A. Denman & J. A. Haro (Eds.), Por los rincones-Antología de métodos cualitativos en la investigación social (pp. 227-251). Sonora, México.

Latorre, A., Rincón, D. del y Arnal, J. (2003): Bases Metodológicas de la Investigación Educativa. Experiencia S.L., Barcelona.

Litwin, G. H. y Stringer, R. A. (1968). Motivation and organizational climate. Boston: Harvard University. <http://manuelgross.bligoo.com/20121223-los-9-factores-que-determinan-el-clima-organizacional-segun-litwin-y-stinger>

Lusthaus, C., Adrien, MH., Anderson, G., Carden, F., Plinio Montalván, G., ORGANIZATIONAL ASSESSMENT, A FRAMEWORK FOR IMPROVING PERFORMANCE, Inter-American Development Bank, Washington, D.C.; International Development Research Centre, Ottawa, Canada, 2002

Márquez, R (2009) *Proceso De Medición del Grado de Satisfacción Laboral y el Clima Organizacional de “SC Consultores”*, Trabajo especial de Grado presentado ante la Universidad Católica Andrés Bello. Estudios de Postgrado,

- para obtener al grado de Especialista en Desarrollo Organizacional. Caracas: UCAB. Publicado en la Biblioteca Virtual de la Universidad Católica Andrés Bello, bajo el número AAR6717
- Márquez, M., (2001). Clima organizacional. Obtenido el 18 de Noviembre de 2014 de <http://gestiopolis.com>
- Mintzberg, Henry (1979), *The Structuring of Organizations*, Prentice Hall.
- Rodríguez, D., (2001). Diagnóstico Organizacional. Editorial Alfaomega. México
- Sayago, E (2002). *Diagnostico organizacional, medición de clima organizacional para distribuidora Polar Metropolitana S.A. y la elaboración de propuesta de mejora*. Trabajo especial de Grado presentado ante la Universidad Católica Andrés Bello. Estudios de Postgrado, para obtener al grado de Especialista en Desarrollo Organizacional. Caracas: UCAB. Publicado en la Biblioteca Virtual de la Universidad Católica Andrés Bello, bajo el número AAQ2636.
- Selltiz, C., Jahoda, M., Deutsch, M., Cook, S.W., (1980) *Métodos de investigación en las relaciones sociales*. Ediciónel Rial, Madrid.
- Silva, M. (1996). *El Clima en las Organizaciones*. Editorial EUB. Barcelona
- Toro, N., Ochoa, E., Vargas, A., (2004), *Clima Organizacional: promotor de la creatividad en la empresa* (Homepage). Obtenido de la página http://www.hacienda.go.cr/cifh/sidovih/cursos/material_de_apoyo-F-C-IFH/2MaterialdeapoyocursosCICAP/2GestionCompetenciasGerencialesenAccion/Climaorganizac.pdf
- Valdez Rivera, Salvador. (2003). *Diagnóstico Empresarial. Método para identificar, resolver y controlar problemas en las empresas*. Trillás. México.
- Valarino E.; Yáber G. y Cemborain S. (2010). *Metodología de la Investigación, Paso a Paso*. México: Trillas.
- Vieytes, R., (2004), *Metodología de la investigación en organizaciones, mercado y sociedad: epistemología y técnicas*, 11. ed. Buenos Aires: De las ciencias
- Mujica, M., *Clima Organizacional en los departamentos del decanato de ciencias de la salud de la Universidad Centrooccidental "Lisandro Alvarado"*, Fecha de recepción: 8 de septiembre de 2008, Fecha de revisión: 12 de febrero de 2009,

Fecha de aceptación: 16 de marzo de 2009,

<http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/29269/1/articulo10.pdf>

Información del Marco Organizacional de Productos Yupi, C.A., obtenida el 08/11/14, a través de la página <http://yupi.com.co/>

ANEXOS

ANEXO 1

Formulario entrevista pre - diagnóstico de clima organizacional Productos Yupi, C.A.

Inventario de preguntas para el entrevistado

Entrevistado: _____ Cargo: _____

Dpto. / Gcia. _____ Antigüedad en la Empresa: _____

Fecha: _____ Consultor: _____

OBJETIVOS:

- Recolectar más información que nos permita profundizar y establecer mecanismos que para avanzar en el diagnóstico del problema de la investigación.
- Informar al cliente los próximos pasos que estaremos haciendo como consultor para aplicar los instrumentos que permitirán recolectar toda la data necesaria para analizarla, procesarla presentar los resultados y diseñar la intervención que sea necesaria.

PREGUNTAS:

1. ¿Cómo se siente usted como líder de la Organización antes dos tipos de culturas presentes en la Organización?

2. ¿Cómo percibe que se siente su equipo de trabajo con las culturas presentes productos de los cambios realizados a nivel organizacional?

3. ¿Piensas que es posibles desarrollar algún proyecto que ayude a la empresa a tener una sola cultura organizacional? En caso de ser sí, cuál sería ese proyecto? Si () No () No sé ()

4. ¿Cuáles considera usted sean los temas de mayor impacto que deben ser tratados por la Organización a fin de ir homologando o creando una única cultura en las dos organizaciones?

5. ¿Cómo te gustaría ver la Organización a corto plazo, en el aspecto de clima organizacional?

6. ¿Cómo está la estructura de su área (organigrama)? Solicitar copia.

7. ¿Cómo considera que es la comunicación en la Organización a todo nivel?

8. ¿Existen normas y procedimientos establecidos en su área? ¿Desde cuándo están vigentes? ¿Dónde fueron establecidos?

9. ¿Ha visitado la sede de la planta de producción u oficina principal?, ¿conoce cómo opera?

10. Según su tiempo en la organización, ¿existe la Misión, Visión y Valores Corporativos? ¿Lo conoce? ¿cuáles son?

11. ¿La Organización tiene Plan Estratégico Anual?, ¿lo conoce, participa en la formulación?

12. ¿Cómo considera Ud. que ha sido la gestión de la gerencia general?

Firma del Entrevistador

ANEXO 2

Propuesta diagnóstico del clima organizacional de Productos Yupi, C.A.

Caracas, 31 de Octubre de 2014

Señores

Productos Yupi, C.A.

Presente.-

Atención: Sra. Yilenia Valecillos - Gerente General

Asunto: Propuesta de Consultoría

Estimada **Sra. Valecillos:**

Por medio de la presente, hacemos la entrega formal de nuestra propuesta de trabajo para realizar el proceso de consultoría del diagnóstico del Clima Organizacional, con foco en la Cultura Organizacional de Productos Yupi, C.A.

Introducción

La presente tiene como finalidad realizar una propuesta de consultoría para el diagnóstico del actual clima organizacional de su organización, con foco en Cultura Organizacional y específicamente en la integración e identificación de los trabajadores con la empresa Productos Yupi, C.A., como única imagen corporativa. Adicionalmente, como valor agregado le ofreceremos otras dimensiones que evalúan el negocio que complementarían el análisis, y posterior construcción de un plan de intervención que influya y pueda generar mejora con base a la investigación desarrollada.

La propuesta de trabajo se realizará a través de una alianza entre Productos Yupi, C.A. y el equipo de profesionales de DO de Consultores, que cuenta con el apoyo de la Universidad Católica Andrés Bello en la especialidad de Postgrado.

Planteamiento de la situación a mejorar

La Organización Productos Yupi C.A., tiene su origen y sede principal en Colombia, donde se generan los lineamientos para la operación en Venezuela; en Caracas están ubicadas sus oficinas gerenciales y administrativas; y la Planta donde se lleva a cabo el proceso productivo está en Zea, Estado Mérida.

La Estructura jerárquica está conformada por el Gerente General, las Gerencias de Finanzas, Ventas, Operaciones de Planta y la Jefatura de Gestión Humana.

La Gestión de la Organización está apalancadas en un manual de Normas y Procedimientos, definido por Casa Matriz, que hoy día marcan la pauta de sus actividades. Sin embargo, sus Directivos en Venezuela nos comparten la oportunidad de generar procesos estándares para soportar la gestión de ventas, los cuales no están normados por Casa Matriz, lo cual contribuiría a lograr mejores resultados, debido a que la organización está creciendo en nuestro país.

Otra área de oportunidad expresada está relacionada con el tema de cultura organizacional, dado que la misma hoy día está influenciada por tres vertientes; la Casa Matriz, ubicada en Colombia; La planta en Zea - Estado Mérida, la cual era una maquiladora de plátano, siendo hoy Alina, C.A., la planta que realiza el proceso productivo en su totalidad, y cuyos colaboradores no se considera parte de Productos Yupi, C.A.; y por los líderes de la organización que están ubicados en Caracas. Todo lo anterior expresado trae como resultado diferencias en la comunicación, identificación con la compañía (Productos Yupi C.A. vs Alina, C.A.), así como la integración de los colaboradores y la imagen corporativa.

En nuestras reuniones preliminares pudimos obtener información importante acerca de una gran oportunidad de realizar un trabajo de consultoría, cuyo foco sería el contribuir a generar una cultura propia de la organización en Venezuela, sin dejar a un lado los aspectos de reporte con la oficina principal de Colombia.

La organización se encuentra conformada por 174 trabajadores; distribuidos

entre su Oficina Principal Caracas y la Planta ubicada en Zea, Estado Mérida.

Por lo anteriormente expuesto, el presente trabajo de diagnóstico se concentrará en conocer y analizar el estado actual del Clima Organizacional de la organización con foco en su Cultura Organizacional, para posteriormente hacer las propuestas de las actividades a desarrollar (intervención), que puedan generar los ajustes que necesarios que conlleven al cambio deseado.

Justificación de la investigación

Con base a la información obtenida en las primeras reuniones / entrevistas realizadas, la organización tiene la oportunidad de construir una cultura organizacional que integre tanto al personal de la planta y el área corporativa, en una sola forma de identificarse organizacionalmente, que favorecerá la búsqueda de los objetivos, al estar todos alineados en una misma dirección.

Metodología

Para llevar adelante el proceso de diagnóstico proponemos realizar las acciones siguientes:

- En las Oficinas Administrativas de Caracas:
 - Entrevistas con los líderes: Gerente General, Sra. Yilenia Valecillos; Gerencia de Finanzas, Sr. Carlos Riera; y Gerencia de Ventas Regional, Sr. Lionel Daza
 - Encuestas al personal administrativo y de ventas
- Visita a la planta Alina, C.A., ubicada en Zea, Estado Mérida para efectuar:
 - Entrevistas : Gerente de Operaciones - Sr. Carlos Castillo; Jefa de Planta - Sra. Maraly Bayona; Jefa de Gestión Humana - Sra. Yuly Baron; y personal clave: Miembros del Sindicato
 - Encuestas al personal operario y administrativo de la planta

Una vez realizadas las actividades anteriormente detalladas, tabularemos y analizaremos la información, para estar en capacidad de presentar un diagnóstico de

la situación (es) que se detecten, para así contar con su aprobación y continuar con el trabajo de intervención en las dimensiones más críticas.

De contar con la aprobación del diagnóstico procederemos a elaborar una propuesta de las actividades a desarrollar para mejorar las áreas de oportunidad detectadas, así como el presupuesto, con base cero costos para el cliente, detallando cada una de las actividades y cuánto costaría realizarlas.

Alcance del trabajo a realizar

El alcance de la propuesta será de seis (6) meses, considerando las etapas de diagnóstico e intervención, las cuales serán acordadas con la Gerencia General de la Organización.

Objetivos de la propuesta

Objetivo general

Realizar un diagnóstico de la situación actual de Productos Yupi, C.A., en cuanto a su Clima Organizacional, con énfasis a su Cultura Organizacional, que permita contar con la información necesaria para el diseño de los planes de trabajo del proceso de intervención.

Objetivos específicos

- Identificar los elementos que no contribuyen a la integración de la identidad corporativa entre Productos Yupi, C.A. y ALINA, C.A.
- Definir los elementos que favorecerían la integración de la identidad corporativa entre Productos Yupi, C.A. y ALINA, C.A.

Resultados (esperados)

Los hallazgos del diagnóstico organizacional serán presentados mediante un informe que resumirá la información obtenida en las diferentes actividades detalladas en el punto 4 de esta propuesta. Adicionalmente, haríamos una propuesta de la intervención, que contiene las diferentes actividades a realizar para trabajar los elementos de mejora encontrado en el diagnóstico, y así coordinar acciones que

puedan generar el cambio deseado en la cultura organizacional.

Duración y cronograma

Actividades	Octubre				Noviembre				Diciembre			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Fase 1 - Conocimiento Situación Actual												
Reunión inicial con cliente	X											
Presentación propuesta de trabajo				X								
Entrevistas a líderes del área corporativa					X							
Entrevistas a líderes planta						X						
Encuesta a personal operario planta						X						
Fase 2 - Presentación Resultados del Diagnóstico												
Análisis de la información recolectada							X	X				
Presentación resultados a Líderes									X			
Informe Final										X		

Costos

La presente propuesta es una contribución (el valor del trabajo de consultoría es de cero costo para su organización) académica a la organización Productos Yupi, C.A. Sin embargo, a modo ilustrativo del valor del trabajo a recibir, les presentamos el presupuesto por los procesos de diagnóstico e intervención a realizar.

Fase	Pasos	Actividades	Número Horas Hombre				Valor Horas Hombre (Bs)		
			Consultor 1	Consultor 2	Pool de Consultores	Total Horas Hombre	Consultor1 + Consultor 2	Pool de Consultores	Total Valor Horas Hombre
I	1	Acercamiento del cliente	2	2		4	2.400	-	2.400
	2	Diseño Propuesta	6	6	1	13	7.200	2.400	9.600
	3	Reunión presentar propuesta	2	2		4	2.400	-	2.400
	4	Levantamiento de Información	22	22	1	45	26.400	2.400	28.800
	4.1	Diseño Instrumento	12	12	1	25	-	-	-
	4.2	Pasar Instrumento	10	10		20	-	-	-
	5	Procesamiento y análisis de resultados	16	16	1	33	19.200	2.400	21.600
II	6	Presentar resultados al cliente	3	3	1	7	3.600	2.400	6.000
	7	Diseño y planificación de intervención	10	10	1	21	12.000	2.400	14.400
	8	Realización intervención planificada	16	16		32	19.200	-	19.200
	9	Análisis intervención	16	16	1	33	19.200	2.400	21.600
	10	Presentación resultados	2	2		4	2.400	-	2.400
Total Horas Hombre & Valor Horas Hombre			95	95	7	197	114.000	14.400	128.400
Factor Costos laborales 1,40			Costo de Empleo Bs				45.600	5.760	51.360
Factor Gastos Administrativos 1,15			Gastos Administrativos Bs				17.100	2.160	19.260
Ganancia o Margen 30%			Ganancia o Margen Bs				53.010	6.696	59.706
Valor hora consultoria Bs 600,00			Total Consultoria Bs				229.710	29.016	258.726
Valor hora Pool Bs 1.200,00			Costo Unitario Consultoria				1.209,00	4.145	

Recursos requeridos

Logísticos

- Espacio físico para realizar las entrevistas y encuestas

- Lápices y/o bolígrafos

Humanos

Para la realización del presente diagnóstico se requerirá el apoyo de la Gerencia General y la participación activa de los diferentes líderes que conforman la Organización.

Adicionalmente, se contará con dos consultores principales con la finalidad de llevar a cabo las actividades anteriormente detalladas en esta propuesta de trabajo; quienes contarán con el respaldo de un grupo de doce (12) profesionales altamente calificado, con una ética impecable y experiencia en los campos de Desarrollo y Cambio Organizacional.

Acuerdos

- El cliente propuso facilitar un espacio en sus oficinas en Caracas, así como en su planta en Zea, Estado Mérida, para llevar a cabo las actividades acá planteadas.
- El levantamiento de la información se realizará en días hábiles de trabajo.
- Se realizará la entrega de un informe escrito que contendrá los hallazgos del proceso de diagnóstico
- La información recaudada es estrictamente confidencial y propiedad de propiedad de Productos Yupi, C.A. Comprometiéndonos a no divulgar, ni compartir, los resultados obtenidos.

De antemano, agradeciendo sus consideraciones a lo anteriormente expuesto, les saludamos,

Atentamente,

Willy Arias Correa

Consultor Asociado

ANEXO 3

Encuesta para la medición del clima organizacional

Edad: _____ Genero: M_____ / F_____

Unidad en la que labora: _____

Esta encuesta es anónima, confidencial y personal, sus resultados serán utilizados para medir el Clima Organizacional de **Productos Yupi, C.A.**

INSTRUCCIONES DE LLENADO: A lo largo de esta encuesta encontrará una serie de preguntas sobre distintos aspectos de su empresa, conformado por preguntas de selección y otras de desarrollo, analice cada respuesta, es importante para la organización recolectar la información lo más clara y cercana a la realidad.

PARTE I.- SELECCIÓN SIMPLE

Le invitamos a leer detenidamente cada pregunta y seleccionar solo una opción de la escala con la cual esté más de acuerdo. Las escalas son las siguientes:

Muy en desacuerdo; En desacuerdo; De acuerdo; Muy de acuerdo

PREGUNTA NRO.		Muy en Desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	En esta organización las tareas están claramente definidas				
2	En estas organizaciones existe poca confianza en los juicios individuales y casi todo se verifica dos veces				
3	Aquí, las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo				
4	La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad				
5	Entre la gente de esta organización permanece una atmosfera amistosa				
6	La gente se siente orgullosa de pertenecer a esta organización				
7	En esta organización las tareas son lógicamente estructuradas				
8	En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo				
9	En esta organización se exige un rendimiento bastante alto				
10	Aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen rendimiento				
11	Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil				

Pregunta Nro.		Muy en Desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
12	Siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo con mis jefes				
13	En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses				
14	Conozco claramente la estructura organizacional de esta organización				
15	Mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, de resto yo soy responsable por el trabajo realizado				
16	En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades				
17	Cuando cometo un error me sancionan				
18	En esta organización tenemos que tomar ocasionalmente grandes riesgos, para estar delante de la competencia				
19	Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones				
20	Me siento orgulloso de mi desempeño				
21	En esta organización se causa una Buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos				
22	Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien				
23	En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones				
24	Nuestra directiva muestra interés por las normas, métodos y procedimientos que estén claros y se cumplan				

Pregunta Nro.		Muy en Desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
25	La filosofía de la organización enfatiza en que las personas deben resolver los problemas por si mismos				
26	Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos				
27	En esta organización la gerencia habla acerca de mis aspiraciones dentro de la organización				
28	En esta organización a veces no se tiene claro a quien se reporta				
29	En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una cantidad de excusas				
30	Las relaciones de la gerencia con los empleados tiende a ser agradable				
31	Si me equivoco, las cosas van mal con mi supervisor				
32	Siento que hay poca lealtad por parte del personal hacia la organización				
33	El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean tomadas en cuenta				
34	A mis superiores les gusta que haga bien mi trabajo sin tener que estar verificándolos ellos				
35	Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mayores que las amenazas y criticas				
36	Aquí, los directivos se arriesgan por una buena idea				
37	La personas que están en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre si				

Pregunta Nro.		Muy en Desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
38	La gerencia piensa que si las personas están contentas, la productividad marchará bien				
39	Lo más importante en la organización, es tomar decisiones de la manera más rápida posible				
40	La gerencia siempre busca estimular las discusiones abiertas en los individuos				
41	Conozco claramente las políticas de esta organización				
42	Aquí, la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación				
43	En la organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo				
44	La filosofía de nuestra directiva es que si hacemos las cosas lentas pero eficientemente, a largo plazo progresaremos más				
45	Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización				
46	La actitud de nuestra gerencia es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable				
47	Para hacer las cosas en esta organización no se requiere de mucho papeleo				
48	En esta organización hay mucha critica				

Pregunta Nro.		Muy en Desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
49	Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente uno en el otro				
50	La filosofía de nuestra directiva enfatiza el factor humano, como se sienten las personas, etc.				
51	La gerencia piensa que todo trabajo se puede mejorar				
52	En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal				
53	En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor empleado ascienda				

En su opinión, ¿Percibe a Productos Yupi, C.A, y ALINA, cómo una misma Organización?

En su opinión, ¿Cómo percibe que se han manejado los cambios de impacto en la Organización?

Gracias por su valioso apoyo y colaboración.

ANEXO 4

Tabulación del cuestionario de Litwin y Stringer

Sujetos	Genero	Unidad Laboral	1	-2	3	4	5	6	7	8	9	-10	11	12	-13	-14	-15	-16	-17	-18	19	20	-21	22	23	24	-25	26	27	-28	-29	30	-31	-32	-33	34	35	36	-37	-38	-39	40	41	-42	-43	44	-45	-46	-47	-48	-49	-50	51	-52	53	Promedio por Sujeto	Percepción de la Evaluación				
1	2	1	4	3	2	4	4	4	4	4	3	4	4	1	1	1	2	2	3	3	4	1	4	4	4	3	3	4	3	1	4	1	3	3	3	2	2	3	1	3	2	4	3	3	2	3	3	2	1	2	2	4	3	3	2.83	Buena					
2	2	1	2	2	2	2	1	4	3	4	3	1	3	2	1	3	2	1	2	2	2	4	1	3	4	3	3	4	2	2	2	3	1	4	2	3	3	4	1	2	1	2	3	1	1	3	1	2	4	4	1	3	4	2	1	2.38	Deficiente				
3	2	1	3	2	1	3	2	3	3	4	3	1	3	3	1	3	1	1	2	2	2	4	2	3	4	4	3	4	2	3	2	3	3	4	3	4	2	2	2	1	2	3	3	1	1	3	2	3	4	1	1	1	3	2	1	2.43	Deficiente				
4	2	1	4	3	2	4	4	4	4	4	3	4	4	1	1	1	2	2	3	3	4	1	4	4	4	3	3	4	3	1	4	1	3	3	3	2	2	3	1	3	2	4	3	3	2	3	3	2	1	2	2	4	3	3	2.83	Buena					
5	1	1	4	3	1	3	2	3	4	4	4	2	4	3	3	2	1	3	3	2	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	4	4	2	2	2	2	1	1	4	3	2	1	2.57	Buena					
6	2	1	4	3	1	3	2	3	4	4	4	2	4	3	3	2	1	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	2	1	4	3	3	2	2	1	1	4	3	2	1	2.70	Buena					
7	2	1	4	3	1	3	1	3	3	4	4	1	2	4	2	2	2	3	2	2	3	3	2	3	4	3	1	3	3	2	1	3	3	3	3	1	1	3	2	2	2	1	4	4	2	3	2	2	1	1	4	3	2	1	2.42	Deficiente					
8	1	1	3	3	1	4	2	2	3	4	4	3	3	3	1	2	2	1	4	1	2	4	2	4	4	4	2	4	2	1	4	4	1	1	4	2	4	2	1	1	3	3	2	1	4	1	1	1	1	2	3	4	3	2	2.45	Deficiente					
9	1	1	3	4	1	2	2	3	2	2	3	3	3	1	2	3	2	4	2	2	4	4	2	3	3	2	4	1	3	3	2	3	2	3	4	3	2	3	4	1	2	2	3	4	4	3	3	1	2	4	2	3	3	2	4	2.68	Buena				
10	1	1	3	3	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	2.58	Buena				
11	2	1	3	2	2	3	3	3	3	2	4	2	4	3	2	2	1	2	1	1	4	4	1	3	4	3	3	4	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	2	1	2.58	Buena
12	2	1	4	3	2	3	3	4	2	4	3	1	3	3	2	2	2	1	2	2	4	3	4	1	4	4	4	3	3	2	1	2	4	4	3	2	4	4	2	3	1	2	2	2	2	3	2	1	2	2	3	3	4	2	2	2.62	Buena				
13	2	1	1	4	4	3	3	1	3	1	1	2	4	3	2	2	2	3	3	3	3	4	1	4	4	4	3	3	2	1	4	4	3	3	1	4	1	3	2	1	2	2	2	3	3	2	3	3	1	4	4	1	4	4	1	2.57	Buena				
14	2	1	4	3	1	3	2	3	4	4	4	2	4	3	3	2	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	4	4	2	2	2	2	1	1	4	3	2	1	2.64	Buena				
15	1	1	3	3	3	4	3	3	3	2	3	4	3	3	2	2	2	1	3	2	3	4	2	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	1	3	4	3	3	2	1	2	3	3	3	2	2	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2.72	Buena				
16	1	1	3	4	1	1	2	2	1	4	4	1	4	1	4	1	3	1	3	4	4	4	4	4	1	2	4	1	4	1	1	3	4	4	4	4	3	2	3	2	4	1	4	4	4	4	3	4	2	1	4	3	1	1	4	2.77	Buena				
17	1	1	3	2	1	3	4	3	3	3	3	3	4	4	2	3	1	2	2	2	3	4	2	4	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	4	3	3	2	2	2.66	Buena						
18	2	1	4	3	2	2	2	1	2	4	2	1	2	4	1	3	1	1	1	2	2	2	1	2	4	2	1	2	2	1	1	1	1	4	4	4	1	1	1	1	4	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.92	Deficiente				
19	2	1	4	2	1	3	4	3	4	3	4	3	2	4	3	1	2	2	2	1	1	3	4	2	4	4	3	2	3	2	2	1	3	1	3	2	4	1	4	3	1	2	3	1	1	4	3	2	2	3	4	3	1	2	2.51	Buena					
20	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	3	2	2	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	2	4	3	3	2	1	2	2	2	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	2.81	Buena						
21	1	1	1	3	1	2	1	1	4	4	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	4	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2.58	Buena			
22	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	3	2	2	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	2	4	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2.92	Buena				
23	1	1	2	4	4	4	4	4	4	4	2	3	4	4	4	3	1	2	4	4	3	1	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	4	2	2	3.06	Buena					
24	1	1	3	3	3	3	3	4	4	2	3	3	3	4	2	3	1	2	3	1	2	3	3	1	4	4	3	3	3	1	3	3	4	3	3	4	3	3	3	1	2	2	2	4	4	2	3	1	3	3	2	4	2	1	2.74	Buena					
25	1	1	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	1	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3	1	2	3	3	3	2	2	1	2	3	3	3	2	2.57	Buena				
26	2	1	3	3	2	2	3	4	3	3	3	2	4	2	4	2	1	1	2	3	4	4	1	4	4	4	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2.74	Buena				
27	1	1	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2.64	Buena		
28	1	2	4	2	2	3	2	4	3	2	3	3	4	3	1	1	1	1	3	3	3	4	2	4	4	2	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	2	4	2	1	1	2	4	2	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	2.58	Buena			
29	2	2	3	3	2	2	3	3	2	3	1	1	3	3	1	3	1	1	4	1	2	4	2	3	2	2	4	3	3	2	2	3	1	3	4	4	3	3	1	3	2	2	2	2	3	4	2	3	3	1	1	4	2	1	2.43	Deficiente					
30	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2	1	2	2	2	1	1	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2.53	Buena			
31	1	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2.77	Buena			
32	2	2	3	3	1	4	2	4	3	4	4	3	3	3	1	2	2	1	3	1	2	4	2	4	4	4	2	2	3	2	1	4	3	1	1	4	2	4	2	1	1	3	3	2	1	4	1	1	1	1	1	2	3	4	3	2	2.47	Deficiente			
33	2	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	1	3	3	3	2	3	2	4	2	4	3	2	3	3	2	2	2.79	Buena					
34	2	2	3	3	1	4	2	4	3																																																				

ANEXO 5

Cronograma de actividades

Actividades	Octubre				Noviembre				Diciembre			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Fase 1 - Conocimiento Situación Actual												
Reunión inicial con cliente	X											
Presentación propuesta de trabajo				X								
Entrevistas a líderes del área corporativa					X							
Entrevistas a líderes planta						X						
Encuesta a personal operario planta						X						
Fase 2 - Presentación Resultados del Diagnóstico												
Análisis de la información recolectada							X	X				
Presentación resultados a Líderes									X			
Informe Final										X		